

**HUBUNGAN GAYA KOMUNIKASI ATASAN KEPADA
BAWAHAN DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PADA PT. FLUIDIC ENERGY INDONESIA**

Skripsi

Diajukan Oleh:

Bertus Bebben
021113078

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

DESEMBER 2020



**HUBUNGAN GAYA KOMUNIKASI ATASAN KEPADA
BAWAHAN DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PADA PT. FLUIDIC ENERGY INDONESIA**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
(Dr. Hendro Sasongko, AK., MM., CA)



Ketua Program Studi Manajemen
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, AK., MM., CA)

**HUBUNGAN GAYA KOMUNIKASI ATASAN KEPADA
BAWAHAN DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PADA PT. FLUIDIC ENERGY INDONESIA**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus

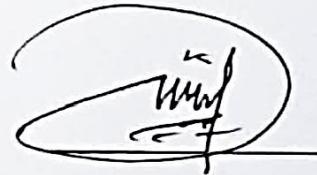
Pada hari : Kamis, 08 Desember 2020

Bertus Bebben

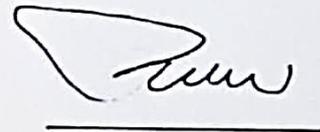
021113078

Menyetujui,

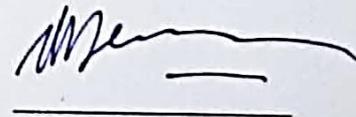
Dosen Penguji
(Ketut Sunarta, Ak., MM., CA., PIA.)



Ketua Komisi Pembimbing
(Dr. Wonny Ahmad Ridwan, SE., M.M.)



Anggota Komisi Pembimbing
(Dewi Atika, S.E., M.Si.)



PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Bertus Bebben
NPM : 021113078
Judul Skripsi : Hubungan Gaya Komunikasi Atasan Kepada Bawahan dengan
Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Fluidic Energy Indonesia

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, Januari 2020



Bertus Bebben
021113078

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, Tahun 2022
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang**

Dilarang mengutip Sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan Pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

ABSTRAK

Bertus Bebben. NPM. 021113078, Hubungan Gaya Komunikasi Atasan kepada Bawahan dengan Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Fluidic Energy Indonesia, di bawah bimbingan: Wonny Ahmad Ridwan dan Dewi Atika, 2020.

Komunikasi yang terjadi dalam perusahaan antara lain dapat berupa komunikasi antara atasan kepada bawahan (*Downward Communication*) dan komunikasi antara bawahan kepada atasan (*Upward Communication*). Kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku. Permasalahan yang terjadi adalah belum terlaksana monitoring dan evaluasi karyawan. Monitoring dan evaluasi bermanfaat sebagai tolok ukur keberhasilan program atau kebijakan yang dilaksanakan.

Penelitian ini ditujukan mengetahui gaya komunikasi atasan kepada bawahan pada PT. Fluidic Energy Indonesia di area Bogor, mengetahui kepuasan kerja karyawan PT. Fluidic Energy Indonesia dan mengetahui hubungan antara gaya komunikasi atasan kepada bawahan dengan kepuasan kerja karyawan PT. Fluidic Energy Indonesia Bogor.

Metode penelitian ini menggunakan deskriptif *explanatory* dengan teknik penelitian studi kasus dimana teknik pengumpulan data menggunakan teknik penyebaran kuesioner. Sampel yang digunakan sebanyak 100 responden dimana responden merupakan karyawan PT. Fluidic Energy Indonesia. Metode penarikan sampel menggunakan teknik *purposive random sampling*. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas dan *Rank Spearman*.

Hasil penelitian menunjukkan 1) Gaya komunikasi yang dilakukan atasan kepada bawahan pada PT. Fluidic Energy Indonesia di area Bogor berada dalam kategori sangat baik yaitu sebesar 81% berada pada rentang 75%-100%. Nilai skor rata-rata terbesar dari setiap indikator yaitu pada indikator *supportive style* dengan skor rata-rata 88%. Sedangkan nilai skor terendah pada indikator *Reflektive style* dengan skor rata-rata sebesar 74%. 2) Kepuasan kerja karyawan PT. Fluidic Energy Indonesia berada dalam kategori baik. Hal ini ditunjukkan dari rata-rata jawaban responden berada pada kategori sangat baik yaitu sebesar 81% berada pada rentang 75%-100%. Nilai skor rata-rata terbesar dari setiap indikator yaitu pada indikator rekan kerja dengan skor rata-rata 88%. Sedangkan nilai skor terendah pada indikator upah/gaji dengan skor rata-rata sebesar 80%. 3) Terdapat hubungan antara gaya komunikasi atasan kepada bawahan dengan kepuasan kerja karyawan PT. Fluidic Energy Indonesia Bogor. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji *rank spearman* diketahui nilai korelasi 0,697 dan nilai signifikansi 0,000 dimana hasil tersebut kurang dari 0,05 dan nilai t_{hitung} adalah sebesar 9,62 dan t_{tabel} sebesar 1,66055, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($9,62 > 1,66055$) artinya tolak H_0 terima H_a . Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara gaya komunikasi atasan kepada bawahan (X) dengan kepuasan kerja karyawan (Y) pada PT. Fluidic Energy Indonesia.

Kata Kunci: *Gaya Komunikasi Atasan kepada Bawahan, Kepuasan Kerja*

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan kesehatan jasmani dan rohani karena berkat-Nya penulis masih diberikan kesempatan untuk menyelesaikan skripsi ini yang merupakan salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Pakuan.

Adapun judul yang diambil oleh penulis dalam penelitian ini adalah “Hubungan Gaya Komunikasi Atasan kepada Bawahan dengan Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Fluidic Energy Indonesia”. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan, dan petunjuk-petunjuk dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bibin Rubini, S.Pd. Selaku Rektor Universitas Pakuan yang selama ini telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu di Universitas Pakuan.
2. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., CA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
3. Ibu Tutus Rully, S.E, MM., Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
4. Dr. Wonny Ahmad Ridwan, SE., M.M., Selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah memberikan bimbingan serta pengetahuan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi penelitian dengan baik dan tepat waktu.
5. Dewi Atika, S.E., M.Si., Selaku Anggota Komisi Pembimbing yang selalu meberikan waktu dan pikirannya dalam membantu penulis menyelesaikan skripsi penelitian dengan baik.
6. Seluruh Dosen, Staff Tata Usaha dan Pegawai Perpustakaan di Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
7. Kedua orang tua yang terkasih, Bapak Tanger (Alm) dan Ibu Kilas serta Sine Thomsen, Ulla, Tonya Gander Ensign, yang selalu memberikan kasih sayang yang tulus, juga dukungan doa, semangat, materi, dan motivasi yang tiada habisnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya.
8. Adik-Adiku Herawan, Superinto, dan Saudara yang lainnya Lukas, Dewi Septiani, Santi, Suci, Lukman dan Melisa yang selalu menyemangati, mendukung dan mendoakan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.
9. Istriku Efri Yeni beserta anak-anaku Axelle Pratama Bertus dan Grizelle Prinesya Bertus yang selalu setia memberikan perhatian, cinta kasih dan semangat untuk dapat meraih gelar Sarjana.

10. Sahabat seperjuangan Budi , Rifki, Hakim, Yudi, Imam , Ibeng, Yogi, Hendra, Alfi, Sine, Marie dan Matilde yang selalu ada memberikan semangat, doa, dan perhatian sampai akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
11. Teman-teman Kelas Manajemen Ekstensi 2013 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen yang selalu memberikan dukungan dan semangat.
12. Semua pihak yang telah membantu, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan dan penyelesaian skripsi ini masih banyak sekali kekurangan, terbatasnya pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki. Oleh karena itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini di waktu yang akan datang.

Akhir kata penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat yang baik bagi penulis khususnya dan bagi pembaca pada umumnya.

Bogor, Januari 2020
Bertus Bebben

DAFTAR ISI

| | |
|---|------|
| JUDUL | i |
| LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI | ii |
| LEMBAR PENGESAHAN & PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN | iii |
| LEMBAR PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA | iv |
| LEMBAR HAK CIPTA | v |
| ABSTRAK | vi |
| PRAKATA | vii |
| DAFTAR ISI | ix |
| DAFTAR TABEL | xi |
| DAFTAR GAMBAR | xii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiii |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Penelitian..... | 1 |
| 1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah..... | 4 |
| 1.2.1. Identifikasi Masalah..... | 4 |
| 1.2.2. Perumusan Masalah | 4 |
| 1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian | 4 |
| 1.3.1. Maksud Penelitian..... | 4 |
| 1.3.2. Tujuan Penelitian | 5 |
| 1.4. Kegunaan Penelitian | 5 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 6 |
| 2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 6 |
| 2.1.1. Pengertian Sumber Daya Manusia..... | 6 |
| 2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia | 6 |
| 2.1.3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia | 10 |
| 2.1.4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 10 |
| 2.2. Gaya Komunikasi | 11 |
| 2.2.1. Pengertian Gaya Komunikasi | 11 |
| 2.2.2. Fungsi Komunikasi | 12 |
| 2.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Komunikasi | 13 |
| 2.2.4. Indikator Gaya Komunikasi | 14 |
| 2.3. Gaya Kepemimpinan | 16 |
| 2.3.1. Pengertian Gaya Komunikasi | 16 |
| 2.3.2. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan..... | 17 |
| 2.4. Kepuasan Kerja..... | 19 |
| 2.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja..... | 19 |
| 2.4.2. Jenis-Jenis Kepuasan Kerja..... | 20 |
| 2.4.3. Teori Kepuasan Kerja | 21 |

| | | |
|----------------|--|-----------|
| 2.4.4. | Dampak Kepuasan Kerja..... | 22 |
| 2.4.5. | Indikator-indikator Kepuasan Kerja..... | 24 |
| 2.4.6. | Faktor Kepuasan Kerja..... | 25 |
| 2.5. | Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran | 27 |
| 2.5.1 | Penelitian Sebelumnya | 27 |
| 2.5.2 | Kerangka Pemikiran..... | 30 |
| 2.6. | Hipotesis | 31 |
| BAB III | METODE PENELITIAN | 33 |
| 3.1. | Jenis Penelitian..... | 33 |
| 3.2. | Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian | 33 |
| 3.2.1 | Objek Penelitian | 33 |
| 3.2.2 | Unit Analisis | 33 |
| 3.2.3 | Lokasi Penelitian..... | 33 |
| 3.3. | Jenis dan Sumber Data Penelitian..... | 33 |
| 3.3.1 | Jenis Data Penelitian | 33 |
| 3.3.2 | Sumber Dara Penelitian..... | 34 |
| 3.4. | Operasionalisasi Variabel | 34 |
| 3.5. | Metode Penarikan Sampel | 35 |
| 3.6. | Metode Pengumpulan Data..... | 35 |
| 3.7. | Uji Kualitas Data..... | 36 |
| 3.7.1 | Uji Validitas | 36 |
| 3.7.2 | Uji Reliabilitas | 38 |
| 3.8. | Metode Pengolahan/Analisis Data..... | 39 |
| 3.8.1 | Analisis Deskriptif | 39 |
| 3.8.2 | Analisis Kuantitatif | 40 |
| BAB IV | HASIL PENELITIAN | |
| 4.1. | Profil Singkat Perusahaan | 42 |
| 4.1.1. | Gambaran Umum PT. Fluidic Energy Indonesia..... | 42 |
| 4.1.2. | Tujuan Perusahaan | 43 |
| 4.1.3. | Struktur Organisasi Perusahaan | 43 |
| 4.2. | Analisis Deskriptif | 45 |
| 4.2.1. | Pendapat Responden Mengenai Gaya Komunikasi Atasan Kepada Bawahan..... | 45 |
| 4.2.2. | Pendapat Responden Mengenai Kepuasan Kerja Karyawan | 55 |
| 4.3. | Hubungan Gaya Komunikasi Atasan Kepada Bawahan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan | 65 |
| 4.3.1. | Analisis Koefisien Korelasi Rank Spearman | 65 |
| 4.3.2. | Koefisien Determinasi..... | 66 |
| 4.3.3. | Uji Hipotesis Koefisien Korelasi | 66 |
| 4.4. | Interpretasi Hasil..... | 67 |

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

| | |
|---------------------|----|
| 5.1. Simpulan | 69 |
| 5.2. Saran | 69 |

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

| | | |
|-------------|--|----|
| Tabel 1.1 | Persentase Ketidakhadiran Karyawan Tahun 2018..... | 4 |
| Tabel 2.1 | Ringkasan Penelitian Terdahulu..... | 27 |
| Tabel 3.1 | Operasionalisasi Variabel..... | 34 |
| Tabel 3.2 | Kisi-kisi Instrumen Gaya Komunikasi Atasan menurut Bawahan.... | 37 |
| Tabel 3.3 | Hasil Uji Validitas Gaya Komunikasi Atasan Kepada Bawahan..... | 37 |
| Tabel 3.4 | Kisi-kisi Instrumen Kepuasan Kerja | 38 |
| Tabel 3.5 | Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja Karyawan..... | 38 |
| Tabel 3.6 | Hasil Uji Reliabilitas | 39 |
| Tabel 3.7 | Skala Likert | 39 |
| Tabel 4.1. | Pimpinan selalu memberikan instruksi mengenai pekerjaan tanpa adanya sikap yang memaksa | 45 |
| Tabel 4.2. | Pimpinan selalu menanyakan hasil pekerjaan yang telah diberikan . | 45 |
| Tabel 4.3 | Pimpinan selalu memberikan kebebasan terhadap pemilihan metode kerja yang digunakan demi tercapainya tujuan yang diinginkan..... | 46 |
| Tabel 4.4. | Di dalam hubungan kerja, pimpinan mencoba untuk menciptakan hubungan yang baik tanpa dibatasi oleh hierarki atau jenjang jabatan yang formal | 47 |
| Tabel 4.5. | Pimpinan selalu sibuk dengan pekerjaannya..... | 47 |
| Tabel 4.6. | Pimpinan bersifat angkuh terhadap saya | 48 |
| Tabel 4.7. | Pimpinan selalu bersikap tegas dalam mengambil keputusan..... | 48 |
| Tabel 4.8. | Pimpinan selalu memberikan arahan langsung dalam pekerjaan | 49 |
| Tabel 4.9. | Pimpinan bersikap menengahi ketika ada masalah internal perusahaan..... | 50 |
| Tabel 4.10. | Pimpinan selalu tegas dan konsisten terhadap kualitas hasil pekerjaan | 50 |
| Tabel 4.11. | Diberi teguran oleh atasan atas kesalahan/kelalaian kerja yang dilakukan | 51 |
| Tabel 4.12. | Diberikan arahan oleh atasan dalam melaksanakan pekerjaan | 51 |
| Tabel 4.13. | Pimpinan tidak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan | 52 |
| Tabel 4.14. | Pimpinan memberikan perhatian pada saat mengalami kesulitan dalam pekerjaan..... | 52 |
| Tabel 4.15. | Pimpinan tidak semena-mena dalam mengambil keputusan..... | 53 |
| Tabel 4.16. | Pimpinan selalu memberikan solusi jika karyawan bertanya tentang masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan tanpa membedakan status dan jabatan karyawan..... | 54 |
| Tabel 4.17 | Total Jawaban Responden terhadap Indikator Variabel Gaya Komunikasi Atasan Kepada Bawahan | 54 |
| Tabel 4.18. | Menerima kenaikan gaji berdasarkan prestasi kerja dan tanggung jawab terhadap pekerjaan | 55 |

| | |
|--|----|
| Tabel 4.19. Bonus yang diberikan sudah sesuai dengan hasil kerja..... | 56 |
| Tabel 4.20. Menerima gaji yang cukup dan sesuai, berdasarkan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan..... | 57 |
| Tabel 4.21. Menerima gaji sesuai dengan harapan dan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki | 57 |
| Tabel 4.22. Senang dengan dasar yang digunakan untuk promosi (kenaikan jabatan) dalam perusahaan | 58 |
| Tabel 4.23. Senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan..... | 58 |
| Tabel 4.24. Merasa senang karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan | 59 |
| Tabel 4.25. Senang dengan tingkat kemajuan karir karyawan..... | 60 |
| Tabel 4.26. Senang dengan pekerjaan yang menarik dan menantang..... | 60 |
| Tabel 4.27. Senang dengan tanggung jawab yang ada dari pekerjaan saat ini..... | 61 |
| Tabel 4.28. Menerima gaji sesuai dengan harapan dan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki | 61 |
| Tabel 4.29. Menerima gaji sesuai dengan harapan dan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki | 62 |
| Tabel 4.30. Senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis satu dengan lainnya | 62 |
| Tabel 4.31. Senang bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya..... | 63 |
| Tabel 4.32. Senang bekerja dengan rekan kerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi..... | 64 |
| Tabel 4.33 Total Jawaban Responden terhadap Indikator Kepuasan Kerja Karyawan | 64 |
| Tabel 4.34 <i>Correlations Rank Spearman</i> | 65 |
| Tabel 4.35 Nilai Interval Koefisien..... | 66 |
| Tabel 4.36 Model Summary | 66 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|------------|---|----|
| Gambar 2.1 | Konstelasi Penelitian..... | 31 |
| Gambar 3.1 | Kurva Hasil Pengujian Hipotesis | 41 |
| Gambar 4.1 | Evolusi Teknologi Baterai Fluidic | 42 |
| Gambar 4.2 | Struktur Organisasi Perusahaan | 43 |
| Gambar 4.3 | Struktur Bagian Unit Kerja | 44 |
| Gambar 4.4 | Kurva Hasil Pengujian Hipotesis | 67 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Organisasi atau perusahaan merupakan suatu kesatuan yang kompleks yang berusaha mengalokasikan sumber daya manusia secara penuh demi tercapainya tujuan. Pada dasarnya suatu organisasi atau perusahaan bertujuan untuk mendapatkan keuntungan yang optimal serta mempertahankan hidup usaha yang dijalankan dalam jangka panjang.

Optimalisasi tanggungjawab perusahaan dalam menghadapi tuntutan perkembangan zaman mendorong perusahaan untuk mempertimbangkan secara matang kualitas sumber daya manusia. Ketersediaan sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu perusahaan, maka perlu adanya keterlibatan pegawai/karyawan dalam menjalankan seluruh aktivitas perusahaan. Karyawan merupakan aset perusahaan yang sangat berharga yang harus dikelola dengan baik oleh perusahaan agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal. Salah satu hal yang harus menjadi perhatian perusahaan adalah kepuasan kerja para karyawan. Karyawan yang dalam bekerja tidak merasakan kenyamanan, kurang dihargai, dan tidak bisa mengembangkan segala potensi yang mereka miliki, maka secara otomatis karyawan tidak dapat fokus dan berkonsentrasi secara penuh terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Kepuasan kerja karyawan dapat dilihat tidak hanya saat melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan kerja, atasan, mengikuti peraturan, dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaan. Kepuasan kerja karyawan merupakan faktor penting dalam suatu perusahaan yaitu untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan membutuhkan campur tangan dari pimpinan.

Komunikasi merupakan suatu proses dua arah yang menghasilkan pertukaran informasi dan pengertian antara masing-masing individu yang terlibat. Komunikasi merupakan dasar dari seluruh interaksi antar manusia. Komunikasi merupakan kebutuhan hakiki dalam kehidupan manusia untuk saling tukar menukar informasi. Karena tanpa komunikasi - interaksi antar manusia, baik secara perorangan, kelompok maupun organisasi tidak mungkin terjadi. Manusia memerlukan kehidupan sosial, kehidupan bermasyarakat. Sebagian besar interaksi manusia berlangsung dalam situasi komunikasi interpersonal (komunikasi antar pribadi). Proses komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan khususnya yang menyangkut

komunikasi antara atasan dan bawahan merupakan faktor penting dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Komunikasi efektif tergantung dari hubungan karyawan yang memuaskan yang dibangun berdasarkan iklim dan kepercayaan atau suasana organisasi yang positif. Untuk menciptakan dan menjalin hubungan timbal balik yang menguntungkan antara atasan dengan bawahan, diperlukan rasa percaya, keyakinan, keterbukaan, kejujuran, dukungan keamanan, kepuasan, keterlibatan, tingginya harapan merupakan gambaran iklim perusahaan yang ideal untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

Gaya komunikasi dapat dikatakan sebagai suatu kepribadian seseorang yang terdapat didalam diri manusia yang sukar untuk diubah. Setiap manusia memiliki cara tersendiri untuk mengucapkan, menulis kata-kata untuk mengungkapkan pikiran dan perasaan yang memotivasi, menyatakan belas kasihan, menyatakan kemarahan, menyatakan pesan agar suatu perintah cepat dikerjakan. Gaya komunikasi seseorang sangat sukar untuk diubah, karena itu sudah melekat pada kepribadian diri setiap manusia. Untuk memahami gaya berkomunikasi maka setiap orang harus berusaha menciptakan dan mempertahankan gaya komunikasi personal sebagai ciri khas pribadinya.

PT Fluidic Energy Indonesia adalah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang pembuatan *battery power supply* untuk tower telekomunikasi. Perusahaan ini berdiri pada tahun 2011 yang berpusat di Amerika, Scottsdale. Sedangkan cabangnya yang ada di Indonesia berada di area Bogor. Perusahaan ini mengambil sumber daya manusia dari masyarakat umum terutama yang ahli di bidangnya dan masyarakat di sekitar perusahaan berdiri untuk mengurangi kesenjangan sosial yang ada di masyarakat setempat.

Semua perusahaan, tentu membutuhkan komunikasi yang baik dan efektif dalam perusahaan untuk menunjang kelancaran bisnisnya. Tidak terkecuali bagi PT. Fluidic Energy Indonesia, komunikasi merupakan hal yang penting dan perlu mendapat perhatian khusus. Suatu organisasi tidak dapat melaksanakan fungsinya tanpa adanya komunikasi, karena komunikasi diperlukan dalam proses perencanaan, koordinasi, pelatihan, kepemimpinan, penanganan konflik, pengambilan keputusan. Agar kegiatan dalam kelompok atau organisasi dapat berjalan dengan baik, pastinya dibutuhkan komunikasi yang lancar antara pemimpin dan bawahan.

Pemimpin bukan hanya berperan dalam memilih keputusan terbaik, tapi peran penting lainnya, yaitu mengerti kebutuhan bawahannya, mau mendengarkan opini bawahan, terbuka, ramah, sopan, perhatian, serta mengerti situasi atau kondisi yang dapat meningkatkan kepuasan bawahannya dalam bekerja. Sifat atasan tersebut tercermin dalam gaya komunikasi mereka. Jadi, apabila seorang atasan memiliki gaya komunikasi tertentu, dapat pula tercipta rasa puas atau tidak puas karyawannya terhadap gaya komunikasi yang diterapkan.

Komunikasi yang terjadi dalam perusahaan antara lain dapat berupa komunikasi antara atasan kepada bawahan (*Downward Communication*) dan komunikasi antara bawahan kepada atasan (*Upward Communication*). Kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku. Dan perilaku mempengaruhi prestasi seseorang. Jika kinerja bawahan rendah, maka akan berdampak pada prestasi perusahaan yang tidak optimal. Setiap perusahaan mutlak perlu memiliki pemimpin demi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Peran pemimpin dalam suatu organisasi sangat besar untuk kesuksesan suatu perusahaan.

Berdasar hasil observasi pra penelitian ditemukan beberapa permasalahan yang perlu diperhatikan oleh PT. Fluidic Energy Indonesia terkait dengan kepuasan kerja karyawan. Permasalahan yang muncul adalah belum terlaksana monitoring dan evaluasi karyawan. Monitoring dan evaluasi bermanfaat sebagai tolok ukur keberhasilan program atau kebijakan yang dilaksanakan. Monitoring dan evaluasi sangat berperan terhadap kepuasan kerja karena dapat memberikan dampak positif kepada karyawan seperti akan membuat pekerjaan menjadi lebih terkontrol sehingga karyawan akan merasa puas dengan hasil kerja mereka dan mendukung keberhasilan kerja perusahaan. Keberhasilan kerja perusahaan tidak akan berjalan dengan lancar tanpa campur tangan dari pimpinan.

Pimpinan merupakan seseorang yang memiliki tanggungjawab terhadap seluruh aktivitas pada suatu perusahaan. Pimpinan sangat berperan dalam mendukung peningkatan kepuasan kerja. Oleh karena itu, pimpinan perlu memperhatikan kebutuhan karyawan sehingga karyawan menjadi semangat serta memberikan kontribusi yang lebih bagi perusahaan dan mungkin kepuasan kerja akan tercapai. Seorang pimpinan dalam mengambil keputusan tentang sistem kerja perlu melibatkan karyawan agar terjalin koordinasi yang baik. Hal itu penting dilakukan oleh pimpinan agar karyawan merasa dihargai dan posisinya dianggap penting, sehingga karyawan akan mencapai kepuasan kerja. Namun kenyataan yang terjadi adalah proses pengambilan keputusan oleh pimpinan belum dilaksanakan secara terbuka. Karyawan kurang dilibatkan dalam penentuan kebijakan organisasi, seharusnya terdapat koordinasi yang baik antara pimpinan dan karyawan agar dalam melaksanakan tugas, karyawan merasa tidak terbebani dengan sistem yang ada.

Tingkat kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan merupakan kunci semangat yang mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari ketidakhadiran karyawan. Berikut ini daftar presentase ketidakhadiran karyawan PT. Fluidic Energy Indonesia selama lima bulan terakhir, sebagai berikut:

Tabel 1.1 Persentase Ketidakhadiran Karyawan Tahun 2018

| Bulan | Persentase Ketidakhadiran | Persentase Kehadiran |
|-----------|---------------------------|----------------------|
| Juli | 6,49% | 93,51% |
| Agustus | 7,79% | 92,21% |
| September | 10,38% | 89,62% |
| Oktober | 12,98% | 87,02% |
| November | 14,28% | 85,72% |

Sumber: Bagian SDM PT. Fluidic Energy Indonesia

Data di atas menunjukkan persentase ketidakhadiran karyawan pada bulan Juli sampai Desember 2018. Berdasarkan tabel di atas telah terjadi kenaikan persentase ketidakhadiran. Hal ini dapat menjadi tolok ukur kepuasan kerja dan menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat ketidakhadiran karyawan maka semakin rendah tingkat kepuasan karyawan.

Oleh karena itu penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai kasus ini. Dan berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Hubungan Gaya Komunikasi Atasan kepada Bawahan dengan Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Fluidic Energy Indonesia”**

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas identifikasi masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Gaya komunikasi atasan kepada bawahan tidak efektif sehingga mengakibatkan menurunnya kepuasan kerja.
2. Belum terlaksananya monitoring dan evaluasi

1.2.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis mengajukan perumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu :

1. Bagaimanakah gaya komunikasi atasan kepada bawahan pada PT. Fluidic Energy Indonesia di area Bogor?
2. Bagaimanakah kepuasan kerja karyawan PT. Fluidic Energy Indonesia?
3. Bagaimanakah hubungan antara gaya komunikasi atasan kepada bawahan dengan kepuasan kerja karyawan PT. Fluidic Energy Indonesia Bogor?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis hubungan antara gaya komunikasi atasan kepada bawahan dengan kepuasan kerja karyawan PT. Fluidic Energy Indonesia Bogor serta seberapa besar kontribusi gaya komunikasi atasan kepada bawahan dengan kepuasan kerja karyawan.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gaya komunikasi atasan kepada bawahan pada PT. Fluidic Energy Indonesia di area Bogor
2. Untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan PT. Fluidic Energy Indonesia
3. Untuk menganalisis hubungan antara gaya komunikasi atasan kepada bawahan dengan kepuasan kerja karyawan PT. Fluidic Energy Indonesia Bogor

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan baik secara teoritis ataupun praktis.

1. Kegunaan Teoritis
 - a. Bagi penulis
Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan penulis mengenai gaya komunikasi atasan kepada bawahan dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan.
 - b. Bagi pembaca
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan ilmu dibidang manajemen sumber daya manusia terutama mengenai gaya komunikasi atasan kepada bawahan dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Kegunaan Praktis
Kegunaan praktis dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk mengidentifikasi, menciptakan dan menyelesaikan masalah dengan maksud mengantisipasi masalah yang akan datang pada PT. Fluidic Energy Indonesia di area Bogor.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber Daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting didalam sebuah organisasi atau perusahaan selain faktor lainnya seperti modal. Oleh karena itu, SDM harus d kelola dan dikembangkan dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi atau perusahaan, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan seperti yang kita kenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Untuk memahami lebih lanjut supaya dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai manajemen sumber daya manusia, berikut ini pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli:

Menurut Hasibuan (2014) Manajemen Sumber Daya Manusia yakni ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Sedangkan menurut Dessler dalam Dharma (2010) Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan.

Menurut Sadili Samsudin (2009) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis.

Menurut Mangkunegara (2013) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan serta penggunaan Sumber Daya Manusia untuk mencapai suatu tujuan dari organisasi individu, dan tercapainya kepuasan individu.

2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P Hasibuan (2014), sebagai berikut:

1. **Perencanaan**
Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat;
2. **Pengorganisasian**
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif;
3. **Pengarahan**
Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik;
4. **Pengendalian**
Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan;
5. **Pengadaan**
Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan;
6. **Pengembangan**
Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan;
7. **Kompensasi**
Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi

adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi;

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang;

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi;

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial;

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No.12 Tahun1964;

Menurut Jaja Jahari & M. Sobry Sutikno (2012) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Salah satu alasan utama berdirinya organisasi adalah untuk mencapai tujuan. Usaha untuk mencapai tujuan tersebut dilaksanakan melalui pelaksanaan berbagai macam tugas. Berbagai macam tugas itu tentu saja berbeda-beda, dan tugas-tugas itu harus dilakukan secara efektif dan efisien untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Supaya bisa efektif dan efisien, tugas-tugas itu harus dilakukan oleh orang atau pelaksana yang tepat, yang memiliki kemampuan sesuai dengan beban tugas yang harus dilaksanakan, sehingga para pelaksana memiliki dorongan atau motivasi yang tinggi untuk menjalankannya. Selain dipengaruhi oleh adanya kesesuaian dengan kemampuan, juga harus

sesuai dengan ganjaran yang diterima, dan tidak ada hambatan-hambatan yang serius dalam pelaksanaan pekerjaan dan lain-lain.

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka meningkatkan produktivitas organisasi. Meningkatkan kontribusi pegawai bagi organisasi sangat penting karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasinya. Sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan tersebut dapat dijabarkan ke dalam empat tujuan yang lebih operasional, yaitu :

1. Tujuan Masyarakat (*Societal Objective*) Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Maksudnya suatu organisasi yang berada pada lingkungan masyarakat diharapkan membawa manfaat dan keuntungan bagi masyarakat, oleh sebab itu suatu organisasi yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.
2. Tujuan Organisasi (*Organization Objective*) Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukan suatu tujuan akhir dari suatu organisasi, yaitu sebagai suatu alat yang membantu tercapainya tujuan dari organisasi secara keseluruhan. Suatu unit dari manajemen sumber daya manusia merupakan suatu organisasi yang diwujudkan untuk melayani bagian lain dalam organisasi.
3. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*). Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap organisasi) melaksanakan tugasnya secara optimal (Sedarmayanti, 2009:7). Tujuan fungsi dari manajemen sumber daya tersebut menyatakan bahwa setiap unit dapat menjaga peranannya yaitu sumber daya manusia dalam suatu organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsinya dengan baik
4. Tujuan Personal (*Personal Objective*) Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2009:7). Bekerja dalam suatu organisasi dengan memperoleh imbalan dalam bidang materiil seperti sandang, papan, pangan dan kebutuhan kebendaan lainnya, akan tetapi juga berbagai kebutuhan lainnya yang bersifat sosial, prestise, kebutuhan psikologis dan intelektual. Tujuan pribadi pegawai tersebut diharapkan dapat terpenuhi dan itu merupakan suatu motivasi dan pemeliharaan terhadap aparatur (Sedarmayanti, 2010).

Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia di atas, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2014) Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut.

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia yaitu untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan efektifitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

Menurut Rachmawati (2008) ada 4 macam tujuan manajemen sumber daya manusia.

1. Tujuan Organisasi
Tujuan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektifitas organisasi, walaupun secara formal suatu departemen sumber daya

manusia diciptakan untuk membantu para manajer, namun demikian para manejer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja kerja karyawan.

2. Tujuan Fungsional

Untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai kebutuhan organisasi sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia tidak diarahkan.

3. Tujuan Sosial

Ditunjukkan secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisasikan dampak negatif terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Ditunjukkan untuk membantu karyawan dalam mencapai tujuannya, yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi tujuan personal.

2.2. Gaya Komunikasi

2.2.1. Pengertian Gaya Komunikasi

Seorang atasan akan memiliki sekumpulan gaya yang digunakan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran dapat tercapai. Gaya komunikasi yang digunakan oleh seorang pemimpin disini menggambarkan kombinasi perilaku antara gaya yang telah menjadi kepribadiannya dan gaya seorang pemimpin yang memiliki tiga pola dasar yakni mementingkan hubungan kerja sama, mementingkan pelaksanaan tugas dan hasil yang dapat dicapai, yang merupakan gaya dasar, yang pada dasarnya harus dilakukan oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi.

Pada awal mulanya, istilah komunikasi atau dalam bahasa Inggris *communication* adalah kata yang berasal dari bahasa Latin *communicatio* dan *communis* yang mempunyai arti *sama makna*. Dengan arti *sama makna*, sebuah komunikasi diantara 2 orang terjadi minimal adanya kesamaan makna mengenai apa yang dipercekapkan (Effendy, 2011).

Definisi komunikasi adalah kata yang mencakup segala bentuk interaksi dengan orang lain yang berupa percakapan biasa, membujuk, mengajar, dan negosiasi (Nurjaman & Umam, 2012).

Menurut Mulyasa (2012) Gaya Komunikasi (*communication style*) didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antar pribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam suatu situasi tertentu (*a specialized set of interpersonal behaviors that are used in a given situation*).

Gaya komunikasi merupakan cara penyampaian dan gaya bahasa yang baik. Gaya yang dimaksud sendiri dapat bertipe verbal yang berupa kata-kata atau nonverbal berupa vokalik, bahasa badan, penggunaan waktu, dan penggunaan ruang

dan jarak. Gaya komunikasi adalah seperangkat perilaku antar pribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam suatu situasi (Marhaeni, 2009)

Jadi, dari berbagi pengertian menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa gaya komunikasi adalah suatu cara yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk dapat bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.2. Fungsi Komunikasi

Robbins, (2012) menjelaskan empat fungsi utama komunikasi di dalam kelompok atau suatu organisasi meliputi:

1. Kontrol atau pengawasan. Setiap organisasi mempunyai hierarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan.
2. Motivasi. Komunikasi organisasi yang berlangsung baik membantu perkembangan motivasi kepada karyawan mengenai apa yang harus dilakukan (pendelegasian tugas), seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja yang dibawah standar.
3. Komunikasi yang informatif. Memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan menemukan data untuk mengenali dan menilai alternatif-alternatif yang dapat dipilih
4. Ungkapan emosional karyawan. Kelompok kerja merupakan sumber pertama untuk interaksi sosial, dimana dengan komunikasi mereka dapat mengungkapkan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial seperti kekecewaan dan rasa puas.

Pada organisasi yang terdapat struktur perusahaan, dalam melakukan kegiatannya dikenal ada empat jenis aliran informasi di dalam organisasi meliputi:

1. Komunikasi dari atas ke bawah, yaitu aliran informasi dari lini managerial yang berada di atas dengan lini yang berada di bawahnya. Informasi dari atas ke bawah seperti ini menurut Katz dan Kahn dalam Purwanto (2013) berisi hal-hal meliputi:
 - a. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
 - b. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
 - c. Informasi mengenai kebijakan dan praktik organisasi
 - d. Informasi mengenai kinerja pegawai
 - e. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*Sense of mission*)
2. Komunikasi dari bawah ke atas, adalah komunikasi yang dilakukan oleh karyawan untuk menyampaikan informasi dan *feedback* kepada atasannya. Komunikasi jenis ini dapat dimungkinkan bila orang-orang yang berada di level atas di suatu organisasi adalah orang-orang yang memiliki keterampilan mendengar, mengumpulkan feedback dan dapat dipercaya.

3. Komunikasi horisontal, yang oleh Pace & Faules (2009) diartikan merupakan proses penyampaian informasi dalam lini organisasi yang sama dan mempunyai unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama. Komunikasi horisontal dimaksudkan untuk:
 - a. Mengoordinasikan penugasan kerja
 - b. Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan
 - c. Pemecahan masalah
 - d. Memperoleh pemahaman bersama
 - e. Mendamaikan, merundingkan dan menengahi perbedaan
4. Komunikasi lintas saluran (*diagonal*). Pace & Faules (2009) menyebutkan bahwa komunikasi jenis ini muncul karena adanya keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas fungsional individu yang tidak merupakan atasan atau bawahan langsung. Komunikasi ini terjadi dalam bidang seperti teknik, penelitian, akuntansi, personalia yang bertugas untuk mengumpulkan data, laporan, persiapan, koordinasi, pemberian nasehat kepada manajer/bawahan mengenai pekerjaan pegawai di semua bagian organisasi. Komunikasi ini melintasi jalur fungsional dengan orang yang diawasi/mengawasi walaupun bukan atasan ataupun bawahan langsung.

2.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Komunikasi

Ada tujuh komponen yang diidentifikasi sebagai penyebab gaya interaksi-tujuh hal yang mampu merefleksikan atau memberikan pandangan mengenai interaksi setiap individu. Dengan demikian faktor yang mempengaruhi gaya komunikasi menurut (Dianne Hofiner Sahfiere. Et.al, 2009) adalah:

1. Kondisi Fisik
 Sesuai dengan penjelasan di atas terlihat jelas bahwasannya kondisi fisik di mana kita melakukan komunikasi sangat mempengaruhi gaya komunikasi. Seperti halnya ketika kegiatan komunikasi itu dilakukan dengan kapasitas minim dalam bertatap muka, hal tersebut akan berakibat pada ketidaknyamanan dan kurangnya kepastian antara si pengirim dan penerima pesan. Selain itu dapat menimbulkan ketidaksesuaian atau kenyamanan antara kedua belah pihak.
2. Peran
 Persepsi akan peran kita sendiri (sebagai pelanggan, teman atasan) dan peran komunikator lainnya mempengaruhi bagaimana kita berinteraksi. Setiap orang memiliki harapan yang berbeda dari peran mereka sendiri dan orang lain, dan dengan demikian mereka akan sering melakukan komunikasi antar satu dengan lainnya.

3. Konteks Historis
Sejarah mempengaruhi setiap interaksi. Sejarah bangsa-bangsa, tradisi spiritual, perusahaan, dan masyarakat dengan mudah dapat mempengaruhi bagaimana kita memandang satu sama lain, dengan demikian dapat mempengaruhi gaya komunikasi.
4. Kornologi
Bagaimana interaksi itu cocok menjadi serangkaian peristiwa yang mempengaruhi pilihan gaya komunikasi seseorang. Hal tersebut akan membuat perbedaan, jika itu adalah pertama kalinya seseorang berinteraksi tentang sesuatu atau kesepuluh kalinya, jika interaksi masa lalu seseorang telah berhasil atau tidak menyenangkan. Maka akan membuat suatu perbedaan terhadap gaya komunikasi seseorang.
5. Bahasa
Bahasa yang kita gunakan, "versi" dari bahasa yang kita ucapkan misalnya, Aussie, Inggris, atau versi bahasa Inggris Amerika dan kelancaran kita dengan bahasa tersebut. Semuanya memainkan peran dalam gaya berkomunikasi seseorang. Gaya komunikasi seseorang dalam bahasa Inggris berarti bahwa orang yang terbiasa berbahasa Jepang tidak sepenuhnya memahami dia, dan kemampuan ini akan memberikan batasan pada seseorang untuk sepenuhnya berpartisipasi dan mempengaruhi arah pembicaraan.
6. Hubungan
Seberapa baik kita tahu orang lain, dan seberapa banyak kita suka atau percaya dia dan sebaliknya. Hal ini akan mempengaruhi bagaimana kita berkomunikasi. Selain itu, pola kita mengembangkan hubungan tertentu dari waktu ke waktu sering memberikan efek kumulatif pada interaksi selanjutnya antara mitra relasional.
7. Kendala
Metode yang seseorang gunakan untuk berkomunikasi (misalnya, beberapa orang membenci e-mail atau panggilan telepon) dan waktu yang kita miliki hanya tersedia untuk berinteraksi dengan metode di atas. Jenis kendala tersebut akan mempengaruhi cara kita berkomunikasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya komunikasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kondisi fisik, Peran, Konteks Historis, Kornologi, Bahasa, Hubungan, Kendala

2.2.4. Indikator Gaya Komunikasi

Menurut Liliweri (2011) di dalam praktek komunikasi terdapat 4 gaya komunikasi sebagai berikut :

1. *Emotive style*, yang menggambarkan gaya komunikasi seseorang selalu aktif namun lembut, mengambil inisiatif sosial, merangkul dengan ,

menyatakan pendapat secara emosional. Karakteristik Gaya Komunikasi Emotive:

- a. Optimis. Suka melihat hal positif, seringkali menolak, situasi, dan kondisi negatif.
 - b. Cepat, spontan, dan ekspresif. Melakukan aktifitas secara cepat dan spontan, terlalu banyak bercerita kepada orang lain.
 - c. Emosional. Senang menunjukkan perasaan dan memberikan respon atas perasaan orang lain, menunjukkan emosi atau antusiasme.
 - d. Mencari kesepahaman
 - e. Menyukai kesenangan. Mencari situasi yang membangkitkan semangat, positif, dan rileks, menyukai pesta, terutama bersama teman.
2. *Director style*, yang menyampaikan pendapatnya sebagai orang sibuk, kadang-kadang mengirimkan informasi tetapi tidak memandang orang lain, yang tampil dengan sikap serius dan suka mengawasi orang lain. Gaya Direktif. Kuadran kanan bawah merupakan gaya komunikasi yang menggabungkan dominasi tinggi dan sosialisasi yang rendah. Karakteristik Gaya Komunikasi Directive, diantaranya:
- a. Orientasi Kendali. Khawatir kehilangan kekuasaan atau status.
 - b. Mengambil Alih. Menyukai kendali langsung dan senang melakukan segala sesuatu dengan cara sendiri.
 - c. Fokus kepada tugas dan pencapaian. Berjuang keras untuk menyelesaikan pekerjaan, memandang hidup sebagai mengatasi hambatan untuk menjadi sukses.
 - d. Berkeinginan kuat. Pikiran focus, berpegang teguh pada ide yang dimiliki, keras kepala, terutama dalam kondisi tertekan.
 - e. *Workaholic*. Terlibat dalam banyak proyek secara bersamaan
3. *Reflektive style*, yang suka mengontrol ekspresi emosi mereka, yang menunjukkan pilihan tertentu dan memerintah, cenderung menyatakan pendapat dengan terukur, dan melihat kesulitan yang harus kita ketahui. Orang dengan gaya komunikasi ini biasanya tenang, menikmati menghabiskan waktu saja, dan tidak membuat keputusan dengan cepat. Karakteristik gaya komunikasi reflektif, diantaranya:
- a. Logis. Mencari penjelasan rasional, berorientasi proses, introvert, mempertimbangkan “why and how” dalam setiap kesempatan.
 - b. Inovatif. Senang melihat segala sesuatu dengan cara baru, memiliki perspektif unik terhadap diri sendiri dan orang lain.
 - c. Berhati-hati. Berpegang teguh pada metode sendiri, berhati-hati, tidak merespon segala sesuatu secara spontan.

- d. Individualistis. Berpegang teguh pada pemikirannya, tidak suka membagi perasaannya dengan orang lain.
 - e. Akurat. Menyukai evaluasi, mau mencari solusi terbaik yang memungkinkan.
4. *Supportive style*, yang diam dan tenang penuh perhatian, melihat orang dengan perhatian penuh, cenderung menghindari kekuasaan, dan dia membuat keputusan dengan mempertimbangkan semua pihak. orang-orang dengan gaya ini cenderung bersikap kooperatif, sabar dan penuh perhatian. Karakteristik gaya komunikasi supportif, diantaranya:
- a. Mudah bergaul, rendah hati, dan diplomatis. Menunjukkan perilaku yang tenang, terkendali, menghargai orang lain. Tidak ingin menyombongkan diri.
 - b. Tidak tergesa-gesa. Menunda mengambil langkah hingga mendapatkan gambaran menyeluruh atau petunjuk.
 - c. Tangguh. Senang terlibat dalam proyek berjangka waktu panjang, setidaknya hingga proyek tersebut memberikan hasil yang signifikan.
 - d. Menyukai kompromi. Menyukai “berjalan berdampingan” dengan orang lain.
 - e. Suka berteman. Menyukai pertemanan yang menyenangkan dan hubungan kerja yang bermutu.

Indikator kemampuan komunikasi menurut (Hutapea dan Nurianna, 2008), yaitu:

1. Pengetahuan (*knowledge*) yang meliputi:
 - a. Mengetahui dan memahami pengetahuan di bidang masing-masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawabnya di dalam pekerjaan.
 - b. Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik, yang baru dalam perusahaan.
 - c. Mengetahui bagaimana menggunakan informasi, peralatan dan taktik yang tepat dan benar.
2. Keterampilan (*skill*) yang meliputi:
 - a. Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
 - b. Kemampuan berkomunikasi dengan baik secara lisan.
3. Sikap (*attitude*) yang meliputi:
 - a. Memiliki kemampuan dalam berkreaitivitas dalam bekerja.
 - b. Adanya semangat kerja yang tinggi.
 - c. Memiliki kemampuan dalam perencanaan/ pengorganisasian.

2.3. Gaya Kepemimpinan

2.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Ada suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh

pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan disini adalah gayanya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2011).

Berdasarkan penjelasan diatas gaya kepemimpinan merupakan tehnik dan kemampuan dasar seorang pimpinan dalam mempengaruhi dan mengendalikan bawahan, agar mau melaksanakan segala jenis pekerjaan yang ditugaskan dengan efektif dan efisien.

2.3.2. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai cara dan gaya. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Ada pemimpin yang keras dan represif, tidak persuasif, sehingga bawahan bekerja disertai rasa ketakutan, ada pula pemimpin yang bergaya lemah lembut dan biasanya disenangi oleh bawahan.

Kegagalan atau keberhasilan yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya menunjukkan kegagalan atau keberhasilan pemimpin itu sendiri.

1. Gaya Kepemimpinan paternalistik

Seorang pemimpin yang paternalistik mengutamakan kebersamaan. Nilai demikian biasanya terungkap dalam kata-kata seperti “seluruh anggota organisasi adalah anggota satu keluarga besar” dan pernyataan-pernyataan lain yang sejenis. Berdasarkan nilai kebersamaan itu, dalam organisasi yang dipimpin oleh seseorang pemimpin yang paternalistik kepentingan bersama dan perlakuan yang seragam terlihat menonjol pula. Artinya

pemimpin yang bersangkutan berusaha untuk memperlakukan semua orang dan semua satuan kerja yang terdapat di dalam organisasi seadil dan serta mungkin (Siagian, 2013).

2. Gaya Kepemimpinan kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu dikagumi (Siagian, 2013).

3. Gaya Kepemimpinan *laissez faire*

Adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. “*Laissez-fairs*” secara harfiah berarti “*allow (them) to do*” (mengizinkan mereka bekerja), atau “*to leave alone*” (biarkan sendiri), “*free-rein*” berasal dari kata *free*” (bebas), jadi “*rein*” (kendali), secara harafiah berarti bebas kendali (Soekarso, dkk, 2010).

Seorang pemimpin yang *laissez faire* tentang peranannya sebagai seorang pemimpin berkisar pada pandangannya bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan seorang pemimpin tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional (Siagian, 2013).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa inti dari kepemimpinan *laissez faire* bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian sebenarnya. Kendatipun demikian, kepemimpinan *laissez faire* juga memberikan keuntungan antara lain para anggota (karyawan) atau bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya.

4. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kartono (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan *group developer*. Sedangkan menurut Soekarso, dkk (2010) kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

Kepemimpinan demokratis sangat menghargai potensi setiap individu yang terlibat didalamnya mau mendengarkan nasihat dan sugesti terhadap bawahan. Dan bersedia mengakui keahlian para special dengan bidangnya di masing-masing aspek mampu memberikan manfaat kapasitas setiap anggota yang sangat efektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.

5. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Menurut Soekarso dkk (2010) kepemimpinan otokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata.

Seorang pemimpin yang otokratif adalah seseorang yang sangat egois. Egoismenya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subyektif diinterpretasikannya sebagai kenyataan. Dengan egoisme yang besar demikian, seorang pemimpin yang otokratik melihat peranannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasional seperti kekuasaan yang tidak perlu dibagi dengan orang lain dalam organisasi, ketergantungan total para anggota organisasi mengenai nasib masing-masing dan lain sebagainya.

Berangkat dari persepsi yang demikian, seorang pemimpin yang otokratik cenderung menganut nilai organisasional yang berkisar pada pembenaran segala cara yang ditempuh untuk pencapaian tujuannya (Siagian, 2013).

Kepemimpinan yang otoriter berkeyakinan bahwa dirinyalah yang bertanggung jawab atas segala sesuatu, menganggap dirinya sebagai orang yang paling berkuasa, dan paling mengetahui berbagai hal. Para karyawan tidak diberi kesempatan untuk memberikan pandangan, pendapat maupun saran. Mereka dipandang sebagai alat untuk melaksanakan apa yang telah ditetapkan oleh pemimpin.

2.4. Kepuasan Kerja

2.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting untuk diperhatikan, karena sangat besar manfaatnya baik untuk kepentingan individu, industri, dan masyarakat. Seseorang akan merasa puas ketika mereka memperoleh imbalan, pujian, dan perlakuan khusus terhadap apa yang mereka lakukan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2014) “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan”.

Husain Umar (2008), menyatakan bahwa:

Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya.

Menurut Marihot Tua Effendi Hariandja (2009) berpendapat bahwa:

Kepuasan kerja adalah merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini di sebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain-lain, atau mempunyai hubungan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi.

Jadi, kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, prestasi kerja, reaksi emosional, dan sikap karyawan dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Jika seorang karyawan mendapatkan kepuasan kerja yang rendah maka karyawan tersebut akan menunjukkan produktivitas yang tidak baik pada perusahaan, dan sebaliknya apabila karyawan mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi pada pekerjaannya maka karyawan tersebut akan memiliki produktivitas kerja yang baik, sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

2.4.2. Jenis-Jenis Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2014), kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi tiga jenis yaitu:

1. Kepuasan kerja di dalam pekerjaan
Kepuasan kerja di dalam pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.
2. Kepuasan kerja di luar pekerjaan
Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaannya dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya. Balas jasa atau kompensasi digunakan karyawan tersebut untuk mencukupi kebutuhannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja di luar pekerjaan lebih memperhatikan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya. Karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan imbalan yang besar.
3. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan
Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang mencerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan di luar pekerjaan ini akan merasa puas apabila hasil kerja dan balas jasa dirasanya adil dan layak.

Jadi, ketiga jenis kepuasan kerja tersebut adalah kepuasan kerja yang dinikmati di dalam pekerjaan, kepuasan kerja yang dinikmati di luar pekerjaan maupun kombinasi di dalam dan di luar pekerjaan.

2.4.3. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa orang yang lain. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja.

Menurut Veithzal Rivai (2010), pada dasarnya teori-teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal ada tiga macam yaitu:

1. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)
Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.
2. Teori keadilan (*Equity theory*)
Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Setiap orang akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.
3. Teori dua faktor (*Two factor theory*)
Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. *Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status.

Dalam suatu pekerjaan karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dalam menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Pendapat lain mengenai teori kepuasan kerja dijelaskan menurut Wibowo (2011) sebagai berikut:

1. *Two-Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*.

2. *Value Theory*

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan kepuasan kerja pada dasarnya hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian pada kegiatan didasarkan sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi kepuasan terhadap kepuasannya tersebut. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang/tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

2.4.4. Dampak Kepuasan Kerja

Dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Banyak perilaku dan hasil kerja pegawai yang diduga merupakan hasil dari kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Hal – hal tersebut tidak hanya meliputi variabel kerja seperti unjuk kerja dan turnover, tetapi juga variabel non kerja seperti kesehatan dan kepuasan hidup. Berikut uraian mengenai dampak kepuasan kerja pegawai:

1. *Kinerja*

Sebagian pakar membuktikan bahwa kepuasan kerja erat kaitannya dengan motivasi kerja pada akhirnya meningkatkan kinerja. Namun ada beberapa juga yang melakukan penelitian bahwa kepuasan kerja tidak selalu berdampak positif terhadap kinerja. Robbins (2012) menyatakan bahwa produktivitas kerja pegawai mengatakan pegawai pada kepuasan kerja. Jika pegawai melakukan pekerjaannya dengan baik, maka organisasi akan menghargai produktivitasnya tersebut.

2. *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau yang juga dikenal dengan perilaku ekstra peran adalah perilaku pegawai untuk membantu

rekan kerja atau organisasi. Menurut Schnake (Spector,1997) adalah perilaku di luar tuntutan pekerjaan. Perilaku ini meliputi tindakan sukarela pegawai untuk membantu rekan kerja mereka dan organisasi.

3. Perilaku Menghindar

Ketidakhadiran atau kemangkiran dan pindah kerja adalah perilaku – perilaku yang dilakukan pegawai untuk melarikan diri dari pekerjaan yang tidak memuaskan. Banyak teori yang menduga bahwa pegawai yang tidak menyukai pekerjaannya akan menghindarinya dengan cara yang bersifat permanen, yaitu berhenti atau keluar dari organisasi, atau sementara dengan cara tidak masuk kerja atau datang terlambat.

4. Burnout

Burnout adalah emosional distress atau keadaan psikologis yang dialami dalam bekerja. Burnout lebih merupakan reaksi emosi terhadap pekerjaan. Teori Burnout mengatakan bahwa pegawai yang dalam keadaan Burnout mengalami gejala-gejala kelelahan emosi dan motivasi kerja yang rendah, tetapi bukan depresi.

Maslach dan Jackson (Spector, 1997) menyatakan bahwa Burnout terdiri dari tiga komponen yaitu :

- a. Dispersonalisasi, yaitu jarak emosional yang jauh dengan klien yang mengakibatkan sikap kejam dan tidak peduli terhadap orang lain.
- b. Emotional *exhaustion*, yaitu perasaan kelelahan dan berkurangnya antusiasme untuk bekerja.
- c. Berkurangnya personal *accomplishment*, yaitu perasaan bahwa tidak ada hal berharga yang dilakukan pada pekerjaannya.

5. Kesehatan Mental dan Fisik

Terdapat beberapa bukti tentang adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan fisik dan mental. Suatu kajian longitudinal menyimpulkan bahwa ukuran – ukuran dari kepuasan kerja merupakan peramal yang baik bagi panjang umur atau rentang kehidupan.

6. Perilaku Kontraproduktif

Perilaku yang berlawanan dengan *organizational citizenship* adalah counterproductive. Perilaku ini terdiri dari tindakan yang dilakukan pegawai baik secara sengaja maupun tidak sengaja yang merugikan organisasi. Perilaku tersebut meliputi penyerangan terhadap rekan kerja, penyerangan terhadap organisasi, sabotase dan pencurian.

7. Kepuasan Hidup

Saling mempengaruhi antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan merupakan faktor penting untuk memahami reaksi pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan hidup berhubungan dengan perasaan seseorang tentang kehidupan secara keseluruhan.

2.4.5. Indikator-indikator Kepuasan Kerja

Adapun indikator kepuasan kerja menurut Malayu S.P Hasibuan (2014):

1. Menyenangi pekerjaannya
2. Mencintai pekerjaannya
3. Moral kerja
4. Kedisiplinan
5. Prestasi kerja

Hartono (2013) menyebutkan indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut.

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, sarana bagi karyawan agar dapat menggunakan dan mengasah kemampuan mereka, dapat diukur melalui indikator:
 - a. Kondisi pekerjaan dalam perusahaan membuat nyaman dalam karyawan bekerja.
 - b. Perusahaan menghadirkan kondisi pekerjaan yang menantang untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan yang karyawan miliki.
2. Kepuasan terhadap rekan kerja dan atasan, yaitu orang-orang yang bekerja di lingkungan itu, dapat diukur melalui indikator:
 - a. Rekan kerja dapat saling membantu dan mendukung dalam bekerja.
 - b. Atasan menghargai dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
3. Kepuasan terhadap supervisor, yaitu orang yang diberikan kepercayaan oleh perusahaan untuk mengawasi karyawan, dapat diukur melalui indikator:
 - a. Supervisor memberitahu dan memberikan arahan kepada karyawan.
 - b. Supervisor mau mendengarkan keluhan karyawan dan dengan bijaksana tidak memaksakan kehendaknya.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Mandala (2014) disebutkan bahwa, indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut.

1. Prestasi.
Perasaan karyawan terhadap kepuasan pribadi yang diraih dari prestasi serta kontribusi dalam bekerja sehingga dihargai oleh perusahaan.
2. Pengakuan.
Perasaan karyawan terhadap penghargaan dan pengakuan dari penyelesaian tugas yang memadai di dalam pekerjaan dari rekan kerja, atasan, manajemen bahkan masyarakat umum.
3. Pekerjaan itu sendiri.
Sebuah perasaan dari karyawan terhadap pekerjaan yang diambil, apakah pekerjaan itu mendebarkan atau membosankan, serta apakah pekerjaan itu menantang atau menarik.

4. **Pertumbuhan.**
Perasaan karyawan terhadap pekerjaannya yang memungkinkan karyawan untuk tumbuh dan berkembang serta secara bersamaan dapat meningkatkan keterampilan dan performa kerja karyawan.
5. **Kemajuan**
Perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang mementingkan kemajuan karirnya dari pada insentif moneter dari perusahaan serta perasaan karyawan yang merasa bahwa melalui bekerja karyawan dapat mempelajari keterampilan baru demi kemajuan karir.

2.4.6. Faktor Kepuasan Kerja

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan didalam suatu perusahaan. Sedangkan kepuasan itu sendiri diperoleh bergantung dari individu karyawan itu sendiri.

Adapun faktor-faktor kepuasan kerja menurut Malayu S.P. Hasibuan (2014)

1. **Balas jasa yang adil dan layak.**
Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, baik langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.
2. **Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.**
Penempatan karyawan harus sesuai dengan keahlian dan latar belakang pendidikan. Kesesuaian ini bertujuan agar karyawan mampu bekerja dengan efektif dan mampu mengimplementasikan teori-teori dan konsep-konsep yang dimiliki sesuai dengan bidang ilmu yang ditekuni.
3. **Berat-ringannya pekerjaan.**
Berat ringannya pekerjaan yang dibebankan perusahaan tergantung pada persepsi karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri. Perusahaan harus memandang karyawan sebagai asset yang berharga dan jangan memperlakukan karyawan sebagai mesin atau alat produksi semua.
4. **Suasana dan lingkungan pekerjaan.**
Suasana dan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam bekerja. Perusahaan harus menciptakan suasana kerja yang kekeluargaan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerjasama.
5. **Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.**
Perusahaan harus menyediakan fasilitas-fasilitas yang dapat membantu karyawan dalam bekerja.
6. **Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.**
Pemimpin merupakan leader bagi setiap bawahannya, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan. Pimpinan harus mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan sehingga

karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan pendapat, ide, dan gagasannya demi keberhasilan perusahaan.

7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Sifat pekerjaan yang terlalu monoton akan menyebabkan kebosanan karyawan dalam bekerja. Salah satu cara untuk mengurangi kebosanan tersebut yaitu dengan variasi pekerjaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Mangkunegara (2015) yaitu:

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

Kepentingan para manajer pada kepuasan kerja cenderung berpusat pada efek kinerja karyawan. Para Peneliti mengenali kepentingan ini karena banyak studi yang dirancang bahwa dampak kepuasan kerja pada produktifitas, kemangkiran dan keluarnya karyawan (Robbins, 2012).

1. Kepuasan dan produktifitas
Pandangan ini mengenai hubungan kepuasan kinerja, seorang karyawan yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif.
2. Kepuasan dan kemangkiran
Karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan atas sosial kerjanya maka akan cenderung untuk tidak masuk kerja atau lebih sering mangkir.
3. Kepuasan dan tingkat keluarnya karyawan
Kepuasan juga dapat dihubungkan dengan sikap negatif seperti keluarnya karyawan. Karyawan yang merasa tidak mendapatkan kepuasan dapat bereaksi secara negatif.

Menurut Wibowo (2011), terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. *Need Fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)
Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan yang ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. *Discrepancies* (perbedaan)
Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan.

3. *Value attainment* (pencapaian nilai)
Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. *Equity* (keadilan)
Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.
5. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik)
Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model ini menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

2.5. Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.5.1. Penelitian Sebelumnya

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh keputusan investasi, keputusan pendanaan dan kebijakan dividen terhadap nilai perusahaan. Adapun penelitian-penelitian terdahulu tersebut antara lain:

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

| No. | Peneliti | Judul | Metode Analisis | Variabel | Hasil Penelitian |
|-----|-------------------------------|---|--------------------------------|---|--|
| 1. | Dewi Sartika Handayani (2014) | Hubungan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Kantor Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Kota Samarinda | Analisis <i>Product moment</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi Organisasi • Kepuasan Kerja Pegawai | Analisis data yang digunakan adalah korelasi pearson product moment dengan hasil r hitung = 2,578 dan harga r tabel untuk 55 reponden pada tingkat kepercayaan 97% dan alpha 0,5 dengan test dua sisi (two tailed test) adalah 0,03378. Jika dibandingkan terlihat bahwa r hitung lebih besar daripada r tabelyaitu $2,578 \geq 0,6791$. Maka dapat disimpulkan bahwa dari hasil yang diperoleh dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik kota Samarinda . Skor korelasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara komunikasi organisasi di kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik |

| No. | Peneliti | Judul | Metode Analisis | Variabel | Hasil Penelitian |
|-----|-----------------------------|---|--------------------------------|--|--|
| | | | | | kota Samarinda. |
| 2. | Riska Nur Evita Fari (2016) | Analisis Hubungan Atasan-Bawahan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Pada Kualitas Pelayanan Di Klinik Mutiara Cikutra Bandung | Analisis <i>Product moment</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Atasan-Bawahan • Kepuasan Kerja • Kualitas Pelayanan | Hubungan atasan-bawahan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan melalui kepuasan kerja, maka atasan klinik harus tetap memperhatikan karyawannya dan pihak manajemen harus memperhatikan karyawan yang lainnya mengenai kepuasan kerja agar karyawan klinik dapat memberikan pelayanan yang baik. Dan karyawan dapat bekerja dengan nyaman di klinik tersebut |
| 3 | Kholijah Siregar (2016) | Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan (Kasus Bagian Produksi PT Unitex Tbk, Kabupaten Bogor, Provinsi Jawa Barat) | Korelasi <i>product moment</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Gaya Kepemimpinan • Kepuasan Kerja | Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan (Kasus Bagian Produksi PT Unitex Tbk, Kabupaten Bogor, Provinsi Jawa Barat) |
| 4 | Mavianti (2018) | Hubungan Antara Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan dan Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Kepuasan Kerja Guru SMA Muhammadiyah 2 Tanjung Sari Medan | Korelasi <i>product moment</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan • Gaya Kepemimpinan • Kepuasan Kerja | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komunikasi interpersonal atasan bawahan dengan kepuasan kerja guru (korelasi antara X1 dan Y) memiliki koefisien korelasi 0,421 hal ini menunjukkan, bahwa komunikasi interpersonal atasan bawahan akan meningkatkan kepuasan kerja guru. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru (korelasi antara X2 dan Y) memiliki koefisiensi korelasi 0,459, hal ini menunjukkan, bahwa persepsi terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah turut andil dalam meningkatkan kepuasan kerja guru, apabila guru memiliki persepsi positif terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah, maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja guru. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komunikasi |

| No. | Peneliti | Judul | Metode Analisis | Variabel | Hasil Penelitian |
|-----|-------------------------|---|--------------------------|--|---|
| | | | | | <p>interpersonal atasan bawahan dan persepsi terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah secara bersama dengan kepuasan kerja guru dengan koefisiensi korelasi sebesar 0,511, artinya apabila komunikasi interpersonal atasan bawahan dan persepsi terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah diaplikasikan oleh guru secara bersama, maka akan meningkatkan kepuasan kerja guru. Sedangkan signifikansi antara ketiga variabel tersebut diperoleh bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($4,851 > 3,51$) Dengan demikian terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel X1 dan variabel X2 terhadap variabel Y. Hal ini terlihat bahwa F_{hitung} lebih besar dari pada F_{tabel}.</p> |
| 5 | Dyan Puspitasari (2015) | Hubungan Antara Efektivitas Komunikasi Bawahanatasan dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Apj Semarang | Regresi linier sederhana | <ul style="list-style-type: none"> • Efektivitas Komunikasi • Kepuasan Kerja | <p>Hasil analisis data dengan menggunakan metode analisis regresi linier sederhana mendapatkan $r_{xy} = 0,603$ dengan $p = 0,026$ ($p = 0,026$ ($p < 0,05$)). Tanda positif pada skor korelasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara efektivitas komunikasi bawahan-atasan dengan kepuasan kerja karyawan. Kondisi tersebut berarti semakin efektif komunikasi antara bawahan dan atasan di tempat kerja, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Sumbangan efektif sebanyak 36,4% artinya sebesar 36,4% faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dapat diprediksi oleh variabel efektivitas komunikasi bawahan-atasan. Efektivitas komunikasi bawahan-atasan memberikan sumbangan efektif sebesar 36,4% terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti ada faktor-faktor lain yang ikut mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Variabel lain tersebut antara lain adalah motivasi kerja, budaya</p> |

| No. | Peneliti | Judul | Metode Analisis | Variabel | Hasil Penelitian |
|-----|----------|-------|-----------------|----------|---|
| | | | | | organisasi yang diyakini akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan di dalam sebuah organisasi |

2.5.2. Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan memiliki pemimpin atau manajer yang mempunyai tugas mengatur dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk itu pemimpin perusahaan melakukan komunikasi-komunikasi kepada karyawannya dengan gaya komunikasi pemimpin.

Untuk mencapai tujuan perusahaan pemimpin harus bisa mempengaruhi karyawannya. Pemimpin sebagai sumber pesan mengirimkan pesan melalui gaya komunikasi kepada karyawannya dengan maksud untuk mengetahui dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Karyawan yang memiliki kualitas hubungan atasan – bawahan yang tinggi akan merasa lebih dihargai, mendapat dukungan dan perhatian penuh sehingga karyawan merasa puas dengan apa yang mereka kerjakan karena pekerjaan mereka dihargai oleh atasan (Hasibuan, 2014).

Hubungan atasan – bawahan yang tinggi akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja karena mereka akan lebih komit untuk mencapai tujuan dan akan memberikan waktu dan tenaga secara sukarela yang termasuk dalam *low-quality*. Jadi Hubungan atasan – bawahan dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

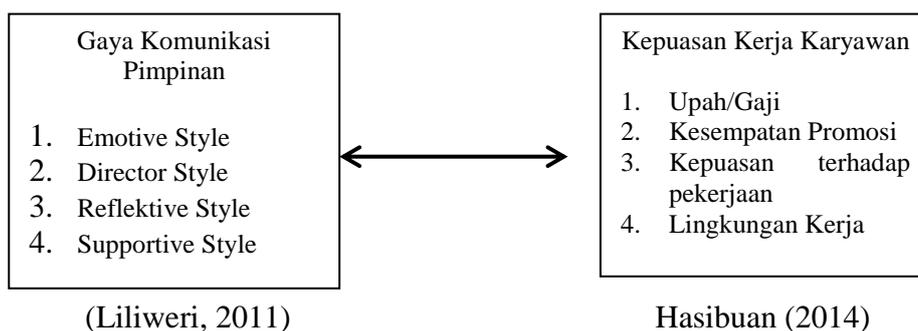
Pekerjaan yang terbaik bagi penelitian-penelitian tentang kepuasan kerja adalah dengan memperhatikan baik faktor pekerjaan maupun faktor individunya. Gilmer (1996) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Kesempatan untuk maju
Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Keamanan kerja
Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. Gaji
Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Perusahaan dan manajemen
Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. Faktor intrinsik dari pekerjaan
Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
6. Aspek sosial dalam pekerjaan
Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
7. Komunikasi
Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

Ketika komunikasi dipahami dan dikerjakan secara maksimal, maka pemimpin akan mengerti kebutuhan dan keinginan karyawannya. Sehingga pemimpin akan memberikan upah atau gaji yang sesuai dengan kemampuan kerjanya. Selain itu ketika pekerjaan itu dengan baik dilaksanakan, maka karyawan akan memperoleh promosi dari pimpinan. Disamping itu pemimpin akan menjadi pendamping dan memberikan arahan lanjutan dan ditempatkan pada teman sekerja yang sesuai dengan keahliannya dan lingkungannya.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut maka dapat dibuat konstalasi penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Konstelasi Penelitian

2.6. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian atau dapat dikatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2010). Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

1. Diduga gaya komunikasi atasan menurut bawahan berjalan dengan tidak baik
2. Diduga kepuasan kerja karyawan PT. Fluidic Energy Indonesia PT. Fluidic Energy Indonesia tidak baik.
3. Diduga terdapat hubungan gaya komunikasi atasan menurut bawahan dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. Fluidic Energy Indonesia.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif *explanatory* dengan teknik penelitian korelasi yaitu untuk mengetahui hasil hubungan dari suatu variabel ke variabel lainnya. Penelitian ini untuk menguji kebenaran suatu hipotesis dimana dalam penelitian ini yang akan diuji adalah hubungan gaya komunikasi atasan kepada bawahan dengan kepuasan kerja karyawan di PT. Fluidic Energy Indonesia.

3.2. Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian

3.2.1 Objek Penelitian

Obyek penelitiannya adalah gaya komunikasi atasan menurut bawahan yaitu sebagai variabel independen dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel dependen. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis melakukan penelitian terhadap kedua variabel dan memilih lokasi pada PT. Fluidic Energy Indonesia.

3.2.2 Unit Analisis

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini berupa *individual*, yaitu sumber data yang unit analisisnya berasal dari respon individu/orang dalam suatu kelompok/organisasi.

3.2.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang dilakukan penulis yaitu pada PT. Fluidic Energy Indonesia yang berlokasi di Jl. Raya Ciluar No.9, Ciluar, Bogor Utara, Kota Bogor, Jawa Barat 16157.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

3.3.1. Jenis Data Penelitian

1. Data Kualitatif

Data kualitatif, yaitu data yang disajikan dalam bentuk kata verbal bukan dalam bentuk angka. Yang termasuk data kualitatif dalam penelitian ini yaitu gambaran umum obyek penelitian.

2. Data Kuantitatif

Data kuantitatif adalah jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung, yang berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka. Dalam hal ini data kuantitatif yang diperlukan adalah: jumlah karyawan PT. Fluidic Energy Indonesia dan hasil kuesioner.

3.3.2. Sumber Data Penelitian

1. Data Primer

Data primer adalah data yang berasal dari sumber asli ataupun pertama. Dalam penelitian ini data yang diperoleh berasal dari penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Fluidic Energy Indonesia.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang berasal dari sumber kedua yang dapat diperoleh melalui buku-buku, brosur dan artikel yang di dapat dari website yang berkaitan dengan penelitian ini. Data ini mendukung pembahasan dan penelitian, untuk itu beberapa sumber buku atau data yang diperoleh akan membantu dan mengkaji secara kritis penelitian ini.

3.4. Operasionalisasi Variabel

Untuk memudahkan proses analisis, terlebih dahulu penulis mengklasifikasikan variabel-variabel dalam penelitian ke dalam dua kelompok, yaitu sebagai berikut :

1. Variabel Independen (variabel tidak terikat/bebas) adalah variabel yang dapat mempengaruhi terhadap variabel dependen. Dalam skripsi ini yang menjadi variabel independen adalah gaya komunikasi atasan menurut bawahan.
2. Variabel Dependen (variabel terikat/tidak bebas) adalah variabel yang dapat dipengaruhi oleh variabel independen. Dalam skripsi ini yang menjadi variabel dependen adalah kepuasan kerja karyawan. Untuk lebih jelas dapat dilihat penjabarannya pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel hubungan gaya komunikasi atasan kepada bawahan dengan kepuasan kerja karyawan

| Variabel | Indikator | Ukuran | Skala |
|--|---|---|---------|
| Gaya komunikasi atasan menurut bawahan | 1. Emotive Style - Instruksi Pekerjaan - Penanyaan Pekerjaan - Kebebasan Pemilihan Metode - Pemeliharaan Hubungan | Persepsi karyawan mengenai gaya komunikasi atasan dengan skala likert 1-5 | Ordinal |
| | 2. Director Style - Selalu sibuk - Angkuh - Bersikap serius - Suka mengawasi bawahan | | Ordinal |
| | 3. Reflektive Style - Bersikap menengahi - Tegas dan konsekuen - Realistis - Terbuka | | Ordinal |
| | 4. Supportive Style - Tenang - Perhatian terhadap orang lain - Tidak merasa berkuasa - Adil | | Ordinal |

| Variabel | Indikator | Ukuran | Skala |
|----------------|--|---|---------|
| Kepuasan Kerja | 1. Upah/Gaji | Persepsi karyawan mengenai gaya komunikasi atasan dengan skala likert 1-5 | Ordinal |
| | 2. Kesempatan Promosi/Tunjangan Karir | | Ordinal |
| | 3. Kepuasan Kerja terhadap pekerjaan itu sendiri | | Ordinal |
| | 4. Rekan Kerja | | Ordinal |

3.5. Metode Penarikan Sampel

Dalam penelitian ini penulis melakukan penarikan sampel menggunakan digunakan teknik *simple random sampling*, artinya setiap individu diberi kesempatan yang sama untuk menjadi responden atau dengan kata lain sampel dipilih secara acak. *Random sampling* adalah proses memilih suatu sampel dalam sebuah cara yang melibatkan seluruh kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai anggota sampel. Jumlah populasi dalam penelitian ini berjumlah 128 karyawan.

Maka untuk menentukan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin, dengan tingkat kelonggaran ketidaktelitian (e^2) sebesar 5%. Rumus Berikut rumus penentuan jumlah sampel berdasarkan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Keterangan :

n : Ukuran sampel

N : Ukuran Populasi

e^2 : Kelonggaran ketidaktelitian karena pengambilan sample yang dapat ditolerir, ketidaktelitian yang digunakan sebesar 5%.

Perhitungan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{128}{1 + (128 \cdot 0.05^2)}$$

$$n = \frac{128}{1 + (128 \cdot 0.0025)}$$

$$n = \frac{128}{1 + 0.32}$$

$$n = \frac{128}{1.32}$$

$$n = 96.97$$

Jadi jumlah sampel dalam penelitian sebanyak 97 karyawan dan dibulatkan menjadi 100 untuk memudahkan dalam perhitungan.

3.6. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Adapun pengumpulan data primer dilakukan dengan cara:

1. Data Primer

a. Survey

1) Wawancara

Wawancara yaitu metode yang digunakan untuk memperoleh informasi dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan langsung kepada pihak-pihak yang berhubungan dan berkepentingan dalam masalah ini, guna memberikan dan memperoleh data serta keterangan yang diperlukan sehubungan dengan objek yang diteliti, yaitu mengenai gaya komunikasi atasan menurut bawahan dan kepuasan kerja.

2) Kuesioner

Kuesioner yaitu pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan yang disampaikan kepada responden yang sudah dibuat secara tertulis. Dimana peneliti membagikan kuesioner kepada para karyawan yang bersangkutan.

Untuk pengumpulan data menggunakan kuesioner, data yang masuk akan diolah kemudian dilakukan pengukuran data dengan pembobotan. Untuk menganalisis data, penulis menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan sebagai bahan penelitian. Dalam hal ini data kuesioner menggunakan Skala Likert. Skala Likert adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu objek atau fenomena tertentu.

3) Observasi

Observasi adalah suatu cara pengumpulan data dengan pengamatan langsung dan pencatatan secara sistematis terhadap obyek yang akan diteliti.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu berupa dokumen-dokumen atau literatur-literatur dari buku, internet, surat kabar, jurnal dan lain sebagainya. Data sekunder dilakukan dengan mengambil atau menggunakannya sebagian/seluruhnya dari sekumpulan data yang telah dicatat atau dilaporkan.

3.7. Uji Kualitas Data

3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas dan reliabilitas pertanyaan dilakukan untuk mengetahui hasil penelitian yang valid dan reliabel, maka diperlukan instrument yang valid dan reliable. Instrumen gaya komunikasi atasan menurut bawahan terdiri dari 16 pernyataan yang diujicobakan kepada 30 orang di luar sampel penelitian. Instrumen ini menggunakan tata cara scoring berbentuk skala kontinum sehingga penentuan validitasnya menggunakan koefisien korelasi *Product Moment* dari Pearson. Pada tingkat kesalahan $\alpha = 0.05$, validitas diuji dengan r_{tabel} 0.361, yang mana butir pernyataan dinyatakan valid jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , dan butir pernyataan

dinyatakan tidak valid jika r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} . Berikut adalah kisi-kisi instrumen gaya komunikasi atasan kepada bawahan.

Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen Gaya Komunikasi Atasan Kepada Bawahan

| Indikator | Pernyataan | Jumlah |
|------------------|-------------|--------|
| Emotive Style | 1,2,3,4 | 4 |
| Director Style | 5,6,7,8 | 4 |
| Reflektive Style | 9,10,11,12 | 4 |
| Supportive Style | 13,14,15,16 | 4 |
| Jumlah | | 16 |

Berikut ini hasil uji validitas primer yang telah diisi oleh responden dengan $N=30$.

Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Gaya Komunikasi Atasan Kepada Bawahan

| Pernyataan | r_{hitung} | $R_{tabel} = n=30$ $\alpha = 5\%$ | Keterangan | Kriteria |
|------------|--------------|--------------------------------------|--------------------------|----------|
| 1 | 0.726 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 2 | 0.672 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 3 | 0.656 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 4 | 0.724 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 5 | 0.700 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 6 | 0.736 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 7 | 0.611 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 8 | 0.650 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 9 | 0.715 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 10 | 0.748 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 11 | 0.586 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 12 | 0.585 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 13 | 0.651 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 14 | 0.545 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 15 | 0.571 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 16 | 0.594 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas dengan menggunakan SPSS 23 maka dapat disimpulkan bahwa untuk pernyataan kesuioner variabel (X) gaya komunikasi atasan kepada bawahan dari 16 pernyataan semua dinyatakan valid. Sehingga semua pernyataan yang valid dapat dijadikan data untuk melanjutkan penelitian.

Instrumen Kepuasan Kerja terdiri dari 20 pernyataan yang diujicobakan kepada 30 orang di luar sampel penelitian. Instrumen ini menggunakan tata cara scoring berbentuk skala kontinum sehingga penentuan validitasnya menggunakan koefisien korelasi *Product Moment* dari Pearson. Pada tingkat kesalahan $\alpha = 0.05$, validitas diuji dengan r_{tabel} 0.361, yang mana butir pernyataan dinyatakan valid jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , dan butir pernyataan dinyatakan tidak valid jika r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} . Butir-butir yang tidak valid dibuang dan butir yang valid diuji reliabilitasnya, sehingga item-item ini dapat digunakan pada pembahasan bab selanjutnya.

Tabel 3.4 Kisi-kisi Instrumen Kepuasan Kerja

| Indikator | Pernyataan | Jumlah |
|------------------------------------|----------------|--------|
| Upah/Gaji | 1,2,3,4,5 | 5 |
| Kesempatan Promosi/Tunjangan Karir | 6,7,8,9,10 | 5 |
| Lingkungan Kerja | 11,12,13,14,15 | 5 |
| Rekan Kerja | 16,17,18,19,20 | 5 |
| Jumlah | | 20 |

Berikut ini hasil uji validitas primer yang telah diisi oleh responden dengan N=30.

Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja Karyawan

| Pernyataan | r_{hitung} | $r_{tabel} = n=30$ $\alpha = 5\%$ | Keterangan | Kriteria |
|------------|--------------|--------------------------------------|--------------------------|-------------|
| 1 | 0.726 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 2 | 0.333 | 0.361 | $r_{hitung} < r_{tabel}$ | Tidak Valid |
| 3 | 0.670 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 4 | 0.743 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 5 | 0.675 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 6 | 0.731 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 7 | 0.299 | 0.361 | $r_{hitung} < r_{tabel}$ | Tidak Valid |
| 8 | 0.624 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 9 | 0.742 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 10 | 0.767 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 11 | 0.614 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 12 | 0.317 | 0.361 | $r_{hitung} < r_{tabel}$ | Tidak Valid |
| 13 | 0.656 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 14 | 0.525 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 15 | 0.597 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 16 | 0.251 | 0.361 | $r_{hitung} < r_{tabel}$ | Tidak Valid |
| 17 | 0.613 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 18 | 0.626 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 19 | 0.643 | 0.361 | $r_{hitung} > r_{tabel}$ | Valid |
| 20 | -0.182 | 0.361 | $r_{hitung} < r_{tabel}$ | Tidak Valid |

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas dengan menggunakan SPSS 23 maka dapat disimpulkan bahwa untuk pernyataan kuesioner variabel (Y) kepuasan kerja karyawan dari 20 pernyataan terdapat pernyataan tidak valid yaitu nomor 2,7,12,16, dan 20 karena $r_{hitung} < r_{tabel}$ sehingga dari 20 pernyataan 5 pernyataan dibuang atau tidak digunakan lagi.

3.7.2. Uji Reliabilitas

Instrumen penelitian dikatakan memiliki tingkat reliabilitas tinggi jika pada saat digunakan untuk mengukur beberapa kali dan hasilnya sama atau relatif sama. Formula yang digunakan untuk mengukur konsistensi dari instrumen gaya komunikasi atasan menurut bawahan sebagai alat ukur adalah koefisien Alfa dari *Cronbach* yang menghitung nilai varian yang sah atau valid. Instrumen akan dinilai reliable jika memiliki koefisien $\geq 0,7$.

Tabel 3.6 Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | <i>Cronbach Alfa</i> | Keterangan |
|---------------------------------------|----------------------|------------|
| Gaya Komunikasi Atasan Kepada Bawahan | 0.910 | Reliabel |
| Kepuasan Kerja Karyawan | 0.914 | Reliabel |

3.8. Metode Pengolahan/Analisis Data

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah ada hubungan gaya komunikasi atasan menurut bawahan dengan kepuasan kerja. Data yang dikumpulkan dapat bermanfaat, maka data harus diolah dan dianalisis sehingga dapat digunakan untuk menginterpretasikan, dan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Adapun analisis data yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji uji validitas, uji reliabilitas dan korelasi person dengan menggunakan SPSS versi 20.0.

3.8.1. Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Dalam statistik deskriptif antara lain adalah penyajian data melalui tabel, grafik, diagram lingkaran, pictogram, perhitungan modus, median, mean (pengukuran tendensi sentral), perhitungan desil, persentil, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata dan standar deviasi, perhitungan persentase.

Data yang diperoleh dari responden adalah data kualitatif, kemudian untuk keperluan analisis kuantitatif, maka ditentukan skor yang dimodifikasi menjadi tabel dibawah ini:

Tabel 3.7 Skala Likert

| Pilihan | Inisial | Skala |
|---------------------|---------|-------|
| Sangat Setuju | SS | 5 |
| Setuju | S | 4 |
| Kurang Setuju | KS | 3 |
| Tidak Setuju | TS | 2 |
| Sangat Tidak Setuju | STS | 1 |

1. Untuk jawaban (a) dengan kriteria sangat setuju diberi skor 5
2. Untuk jawaban (b) dengan kriteria setuju diberi skor 4
3. Untuk jawaban (c) dengan kriteria kurang setuju diberi skor 3
4. Untuk jawaban (d) dengan kriteria tidak setuju diberi skor 2
5. Untuk jawaban (e) dengan kriteria sangat tidak setuju diberi skor 1

Total dari nilai jawaban setiap butir pertanyaan kemudian dibuatkan rentang skala untuk mengetahui tanggapan total responden dengan rumus sebagai berikut:

$$\frac{\text{SkorTotal Hasil Jawaban Re sponden}}{\text{SkorTertinggi Re sponden}} \times 100$$

Setelah diketahui tanggapan total responden, maka langkah selanjutnya adalah menghitung nilai rata-rata indeks gaya komunikasi atasan menurut bawahan dan kepuasan kerja karyawan untuk mengetahui bagaimana hubungan kedua variabelnya.

3.8.2. Analisis Kuantitatif

Analisis data dimaksudkan untuk memahami apa yang terdapat di balik semua data tersebut, mengelompokannya, meringkasnya menjadi suatu yang kompak dan mudah dimengerti, serta menemukan pola umum yang timbul dari data tersebut. Adapun analisis kuantitatif dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Koefisien Korelasi

Analisis korelasi merupakan angka yang menunjukkan arah dan kuatnya hubungan antara dua variabel secara bersama-sama atau lebih dengan variabel lain (Sugiyono, 2010). Pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer yaitu dengan menggunakan program bantuan SPSS versi 22, dengan Uji Kontingensi dan Korelasi *Rankspearman*.

2. Koefisien Determinasi (R^2)

Pada intinya, koefisien determinasi mengukur seberapa jauh kemampuan variabel-variabel independen dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Apabila hasil R^2 mendekati 1 maka hasil tersebut mengindikasikan korelasi yang kuat antara variabel bebas dengan variabel terikat. Namun jika hasil R^2 mendekati 0 berarti terdapat korelasi yang lemah antara variabel bebas dengan variabel terikat (Ghozali, 2009).

3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dengan menggunakan statistik nonparametris sesuai dengan data-data ilmu sosial dan dapat digunakan bukan untuk skor eksak dalam pengertian keangkaan, melainkan semata-mata merupakan tingkatan atau rank serta sesuai dengan sampel yang kecil. Metode analisis data statistik nonparametris dalam penelitian ini adalah metode korelasi *Rank Spearman*. Korelasi *Rank Spearman* digunakan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel berskala ordinal. Berikut rumus analisis korelasi tersebut:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum b_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan:

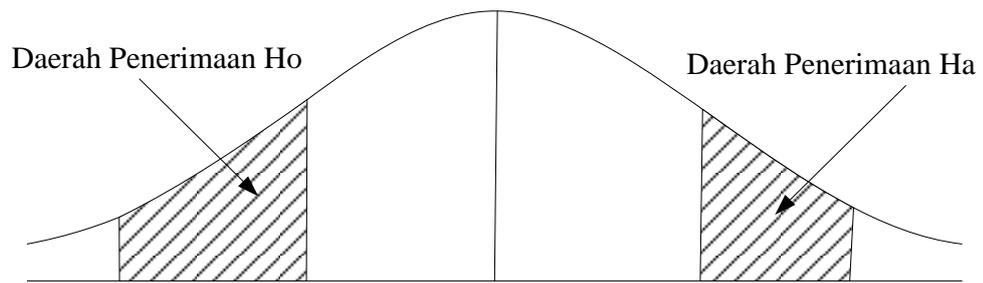
ρ = Koefisien Korelasi Rank Spearman

b_i = Rangking Data Variabel

n = Jumlah Responden

Setelah melalui perhitungan persamaan analisis korelasi *Rank Spearman*, kemudian dilakukan pengujian dengan menggunakan kriteria yang ditetapkan, yaitu dengan membandingkan nilai ρ hitung dengan ρ tabel yang dirumuskan sebagai berikut. Jika, ρ hitung > 0 , berarti diterima dan ditolak. Jika, ρ hitung < 0 , berarti ditolak dan diterima.

Kriteria pengujian bisa dilihat dalam bentuk kurva dibawah ini:



Sumber : Sugiyono (2013)

Gambar 3.1 Kurva Hasil Pengujian Hipotesis

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.5. Profil Singkat Perusahaan

4.5.1. Gambaran Umum PT. Fluidic Energy Indonesia

PT Fluidic Indonesia, selanjutnya disebut “*Fluidic*” merupakan perusahaan yang mengembangkan baterai isi ulang dari *Zinc-air* yang berbasis di Scottsdale, Arizona. Fluidic memiliki misi menggabungkan teknologi dan alam untuk menciptakan *Green Energy* yang selain ramah lingkungan juga dapat diandalkan dan terjangkau bagi semua kalangan.

Fluidic menjual sistemnya sebagai pengganti generator diesel atau *Lead Acid Battery* di pasar di mana jaringan listrik tidak dapat diandalkan, atau daerah terpencil tanpa akses listrik. Dalam aplikasi saat ini, Fluidic mengklaim keunggulan signifikan dibandingkan baterai tradisional. Keunggulan ini termasuk sistem yang aman dengan umur yang lebih panjang, biaya yang lebih rendah, ketahanan terhadap suhu yang ekstrim, teknologi baterai yang dapat mengoptimalkan dan memulihkan diri, serta sistem baterai yang terkoneksi secara real time ke pusat kontrol Fluidic sehingga dapat mengirim dan mempelajari secara langsung kondisi terkini dari baterainya.

Sejak awal tahun 2011 Fluidic telah memproduksi dan merakit IESS (*Intelligent Energy Storage System*) di pabrik yang ada di Bogor, Indonesia. Dan pada awal tahun 2011 juga Fluidic telah menjual dan menyebarkan terobosannya kepada pelanggan di empat benua, Asia, Amerika Latin, Amerika Utara, dan Afrika, dan berhasil menggantikan *Lead Acid Battery* serta genset diesel untuk daya cadang listrik di wilayah – wilayah yang masih sangat terbatas terhadap sumber listrik.

Sejak tahun 2011 sampai sekarang Fluidic telah memproduksi dan melakukan upgrading sistemnya hingga baterai fluidic generasi ke-7 yang dapat dilihat pada gambar 4.1.



Gambar 4.1 Evolusi Teknologi Baterai Fluidic

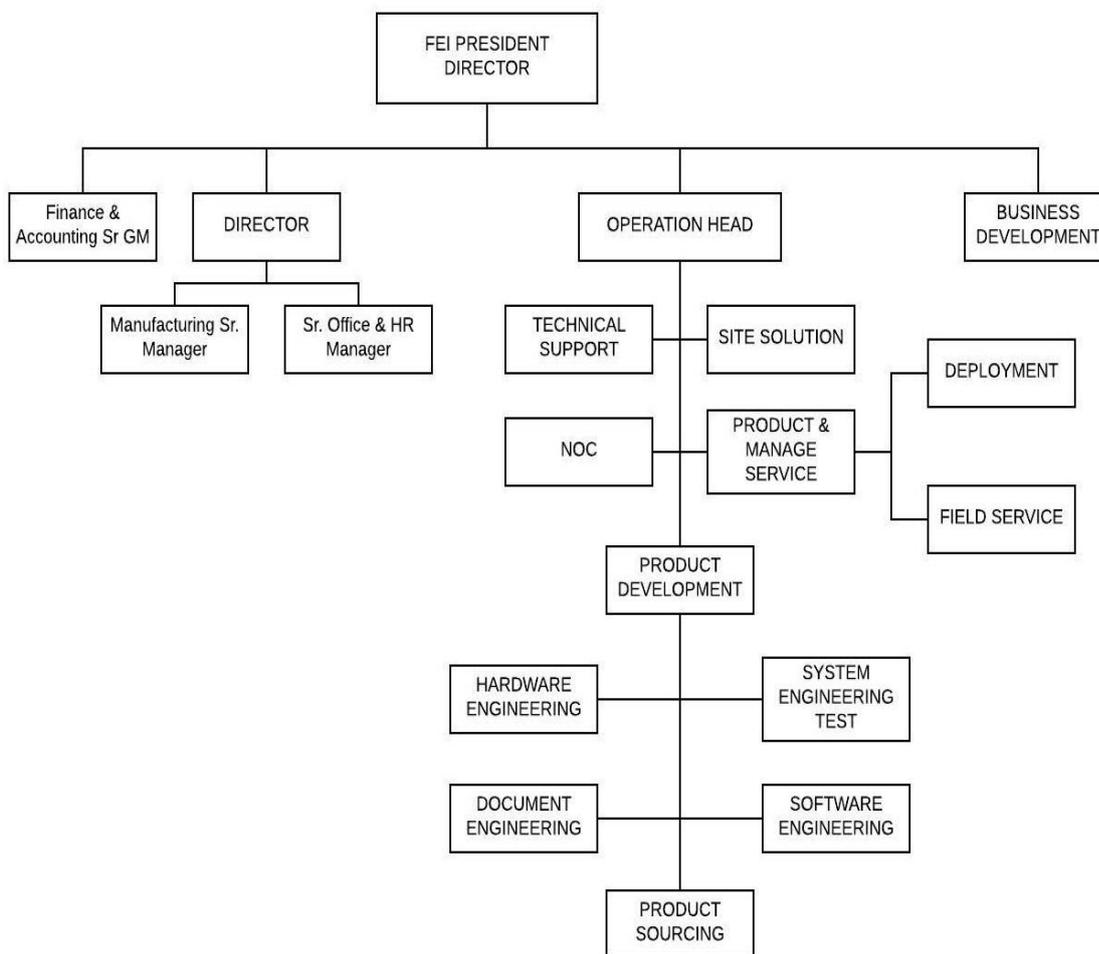
4.5.2. Tujuan Perusahaan

Perusahaan Fluidic Indonesia memiliki beberapa tujuan , sebagai berikut :

1. Menciptakan baterai *backup power* yang ramah lingkungan.
2. Menggunakan segala sumber daya alam yang ada untuk menciptakan sumber energi listrik masa depan.
3. Memproduksi baterai yang tidak dapat dicuri.
4. Menjadi perusahaan penyedia *backup power* pilihan dan memaksimalkan potensi dari setiap karyawan perusahaan.
5. Menjunjung tinggi tanggung jawab sosial perusahaan.

4.5.3. Struktur Organisasi Perusahaan

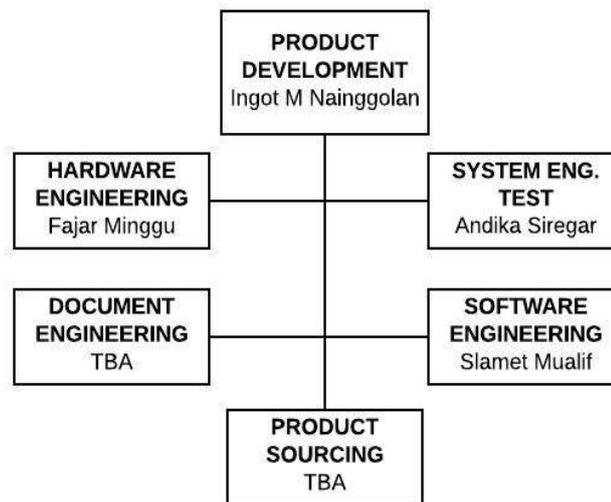
Struktur organisasi keseluruhan dalam Perusahaan Fluidic Indonesia ditunjukkan pada gambar 4.2.



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Sumber: PT. Fluidic Energy Indonesia

Pada gambar 4.3 berikut merupakan struktur organisasi dalam divisi *Engineering* dalam perusahaan Fluidic Indonesia.



Gambar 4.3 Struktur Bagian Unit Kerja
Sumber: PT. Fluidic Energy Indonesia

Dari gambar 4.3 bagian unit kerja terdiri dari *Product Development*, *Hardware Engineering*, *System Engineering Test*, *Document Engineering*, *Software Engineering* dan *Product Sourcing*. Bagian-bagian dari struktur organisasi di Divisi *Engineering* ini akan dijelaskan secara detail sebagai berikut :

1. *Product Development*
Product Development ini berada langsung dibawah Operation Head. *Product Development* ini bertanggung jawab dalam hal pengembangan produk baru, serta proses mempublikasikan produk baru ke pelanggan.
2. *Hardware Engineering*
Hardware Engineering ini bertanggung jawab dalam hal hardware dan rangkaian sistem yang dirancang.
3. *System Engineering Test*
System Engineering Test ini bertanggung jawab dalam hal perancangan sistem dan pengujian alat yang telah di buat untuk keperluan pembaharuan dan *trial error*.
4. *Document Engineering*
Document Engineering ini bertanggung jawab atas seluruh publikasi dokumentasi dan laporan di bidang engineering.
5. *Software Engineering*
Software Engineering ini bertanggung jawab atas seluruh sistem *interface* pada sistem.
6. *Product Sourcing*
Product Sourcing ini bertanggung jawab dalam hal mencari nilai jual dari alat yang di buat dengan mempertimbangkan aspek ekonomi dengan pengembangan teknologi yang digunakan.

4.6. Analisis Deskriptif

4.6.1. Pendapat Responden Mengenai Gaya Komunikasi Atasan Kepada Bawahan

Untuk pengukuran variabel gaya komunikasi atasan kepada bawahan digunakan pendapat responden dengan menggunakan empat indikator, antara lain:

1. *Emotive Style*

- a. Pimpinan selalu memberikan instruksi mengenai pekerjaan tanpa adanya sikap yang memaksa.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.1. Pimpinan selalu memberikan instruksi mengenai pekerjaan tanpa adanya sikap yang memaksa

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|---------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Tidak Setuju | 2 | 4 | 4 | 8 |
| Kurang Setuju | 3 | 9 | 9 | 27 |
| Setuju | 4 | 46 | 46 | 184 |
| Sangat Setuju | 5 | 40 | 40 | 200 |
| Total | | 100 | 100 | 420 |

Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{420}{5 \times 100} \times 100\% = 84\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Pimpinan selalu memberikan instruksi mengenai pekerjaan tanpa adanya sikap yang memaksa menunjukkan 84% atau memiliki penilaian pada daerah sangat baik, artinya responden menilai pimpinan tidak pernah memaksa dalam memberikan instruksinya.

- b. Pimpinan selalu menanyakan hasil pekerjaan yang telah diberikan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.2. Pimpinan selalu menanyakan hasil pekerjaan yang telah diberikan

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|---------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Tidak Setuju | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Kurang Setuju | 3 | 20 | 20 | 60 |
| Setuju | 4 | 37 | 37 | 148 |
| Sangat Setuju | 5 | 41 | 41 | 205 |
| Total | | 100 | 100 | 415 |

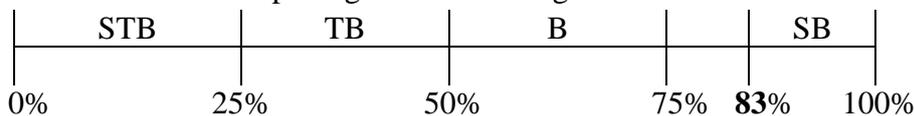
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{415}{5 \times 100} \times 100\% = 83\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Pimpinan selalu menanyakan hasil pekerjaan yang telah diberikan menunjukkan 83% atau memiliki penilaian pada daerah sangat baik, artinya pimpinan menanyakan hasil pekerjaan yang telah diberikan.

- c. Pimpinan selalu memberikan kebebasan terhadap pemilihan metode kerja yang digunakan demi tercapainya tujuan yang diinginkan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.3 Pimpinan selalu memberikan kebebasan terhadap pemilihan metode kerja yang digunakan demi tercapainya tujuan yang diinginkan

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|---------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Tidak Setuju | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Kurang Setuju | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Setuju | 4 | 64 | 64 | 256 |
| Sangat Setuju | 5 | 35 | 35 | 175 |
| Total | | 100 | 100 | 432 |

Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{432}{5 \times 100} \times 100\% = 86\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Pimpinan selalu memberikan kebebasan terhadap pemilihan metode kerja yang digunakan demi tercapainya tujuan yang diinginkan menunjukkan 86% atau memiliki penilaian sangat baik terhadap pernyataan di atas, artinya dalam menentukan metode kerja, pimpinan memberikan kebebasan pada karyawan.

- d. Di dalam hubungan kerja, pimpinan mencoba untuk menciptakan hubungan yang baik tanpa dibatasi oleh hierarki atau jenjang jabatan yang formal..

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.4. Di dalam hubungan kerja, pimpinan mencoba untuk menciptakan hubungan yang baik tanpa dibatasi oleh hierarki atau jenjang jabatan yang formal.

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|---------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Tidak Setuju | 2 | 4 | 4 | 8 |
| Kurang Setuju | 3 | 9 | 9 | 27 |
| Setuju | 4 | 66 | 66 | 264 |
| Sangat Setuju | 5 | 20 | 20 | 100 |
| Total | | 100 | 100 | 400 |

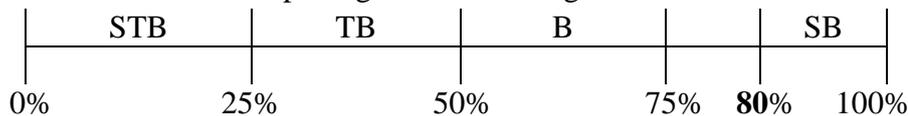
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{400}{5 \times 100} \times 100\% = 80\%$$

Secara kontinuum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Di dalam hubungan kerja, pimpinan mencoba untuk menciptakan hubungan yang baik tanpa dibatasi oleh hierarki atau jenjang jabatan yang formal menunjukkan 80% atau memiliki penilaian sangat baik terhadap pernyataan di atas, artinya pimpinan selalu menciptakan hubungan dengan karyawannya tanpa dibatasi dan memandang jabatan.

2. Director style

a. Pimpinan selalu sibuk dengan pekerjaannya.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.5. Pimpinan selalu sibuk dengan pekerjaannya

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|---------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Setuju | 5 | 20 | 20 | 100 |
| Tidak Setuju | 4 | 66 | 66 | 264 |
| Kurang Setuju | 3 | 9 | 9 | 27 |
| Setuju | 2 | 4 | 4 | 8 |
| Sangat Setuju | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Total | | 100 | 100 | 400 |

Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{410}{5 \times 100} \times 100\% = 80\%$$

Secara kontinuum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan pimpinan selalu sibuk dengan pekerjaannya menunjukkan 83% atau memiliki penilaian sangat baik pada pernyataan di atas, artinya karyawan menilai pimpinan selama ini selalu memperhatikan karyawannya terlebih ketika karyawan mengalami kesulitan.

- b. Pimpinan bersifat angkuh terhadap saya.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.6. Pimpinan bersifat angkuh terhadap saya

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|---------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Setuju | 5 | 28 | 28 | 140 |
| Tidak Setuju | 4 | 62 | 62 | 248 |
| Kurang Setuju | 3 | 9 | 9 | 27 |
| Setuju | 2 | 1 | 1 | 1 |
| Sangat Setuju | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Total | | 100 | 100 | 417 |

Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{417}{5 \times 100} \times 100\% = 83\%$$

Secara kontinuum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Pimpinan bersifat angkuh terhadap saya menunjukkan 83% atau memiliki penilaian sangat baik pada pernyataan di atas, artinya responden menyatakan pimpinan tidak memiliki sifat angkuh.

- c. Pimpinan selalu bersikap tegas dalam mengambil keputusan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.7. Pimpinan selalu bersikap tegas dalam mengambil keputusan

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|---------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Tidak Setuju | 2 | 7 | 7 | 14 |
| Kurang Setuju | 3 | 9 | 9 | 27 |
| Setuju | 4 | 34 | 34 | 136 |
| Sangat Setuju | 5 | 49 | 49 | 245 |
| Total | | 100 | 100 | 423 |

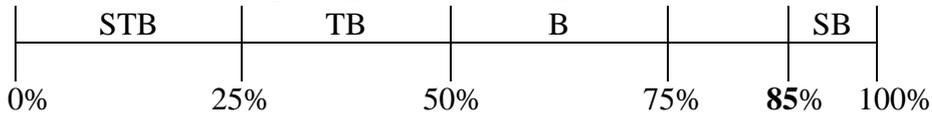
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{423}{5 \times 100} \times 100\% = 85\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Pimpinan selalu bersikap tegas dalam mengambil keputusan menunjukkan 85% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya pimpinan bersifat tegas pada semua karyawan.

- d. Pimpinan selalu memberikan arahan langsung dalam pekerjaan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.8. Pimpinan selalu memberikan arahan langsung dalam pekerjaan

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|---------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Tidak Setuju | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Kurang Setuju | 3 | 8 | 8 | 24 |
| Setuju | 4 | 74 | 74 | 296 |
| Sangat Setuju | 5 | 18 | 18 | 90 |
| Total | | 100 | 100 | 410 |

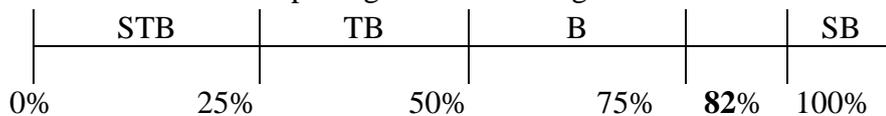
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{410}{5 \times 100} \times 100\% = 82\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Pimpinan selalu memberikan arahan langsung dalam pekerjaan menunjukkan 82% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya pimpinan selalu memberikan arahan terkait semua jenis pekerjaan.

3. *Reflektive Style*

- a. Pimpinan bersikap menengahi ketika ada masalah internal perusahaan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.9. Pimpinan bersikap menengahi ketika ada masalah internal perusahaan

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|---------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Tidak Setuju | 2 | 10 | 10 | 20 |
| Kurang Setuju | 3 | 10 | 10 | 30 |
| Setuju | 4 | 41 | 41 | 164 |
| Sangat Setuju | 5 | 38 | 38 | 190 |
| Total | | 100 | 100 | 405 |

Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{405}{5 \times 100} \times 100\% = 81\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Pimpinan bersikap menengahi ketika ada masalah internal perusahaan menunjukkan 81% atau memiliki penilaian pada daerah sangat setuju, artinya pimpinan selalu menengahi pada saat karyawan ada masalah.

- b. Pimpinan selalu tegas dan konsisten terhadap kualitas hasil pekerjaan.
Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.10. Pimpinan selalu tegas dan konsisten terhadap kualitas hasil pekerjaan

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|---------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Tidak Setuju | 2 | 10 | 10 | 20 |
| Kurang Setuju | 3 | 21 | 21 | 63 |
| Setuju | 4 | 59 | 59 | 236 |
| Sangat Setuju | 5 | 10 | 10 | 50 |
| Total | | 100 | 100 | 369 |

Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{369}{5 \times 100} \times 100\% = 74\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Pimpinan selalu tegas dan konsisten terhadap kualitas hasil pekerjaan menunjukkan 74% atau

memiliki penilaian baik, artinya pimpinan selalu bersikap konsisten terhadap kualitas hasil kerja.

- c. Diberi teguran oleh atasan atas kesalahan/kelalaian kerja yang dilakukan. Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.11. Diberi teguran oleh atasan atas kesalahan/kelalaian kerja yang dilakukan

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|---------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 7 | 7 | 7 |
| Tidak Setuju | 2 | 10 | 10 | 20 |
| Setuju | 3 | 17 | 17 | 51 |
| Kurang Setuju | 4 | 33 | 33 | 132 |
| Sangat Setuju | 5 | 33 | 33 | 165 |
| Total | | 100 | 100 | 375 |

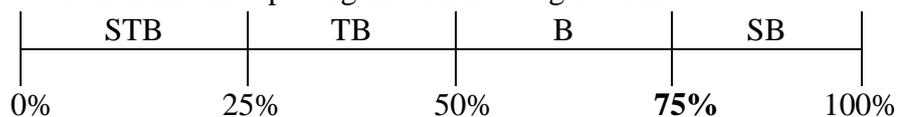
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{375}{5 \times 100} \times 100\% = 75\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Diberi teguran oleh atasan atas kesalahan/kelalaian kerja yang dilakukan menunjukkan 75% atau memiliki penilaian baik, artinya responden menyatakan pimpinan selalu menegur karyawan.

- d. Diberikan arahan oleh atasan dalam melaksanakan pekerjaan. Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.12. Diberikan arahan oleh atasan dalam melaksanakan pekerjaan

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|---------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Tidak Setuju | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Kurang Setuju | 3 | 10 | 10 | 30 |
| Setuju | 4 | 55 | 55 | 220 |
| Sangat Setuju | 5 | 35 | 35 | 175 |
| Total | | 100 | 100 | 425 |

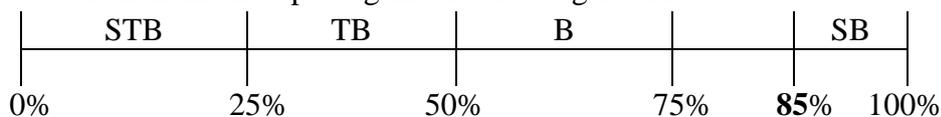
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{425}{5 \times 100} \times 100\% = 85\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan diberikan arahan oleh atasan dalam melaksanakan pekerjaan menunjukkan 85% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya pimpinan selalu memberikan arahan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. *Supportive style*

- a. Pimpinan tidak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.13. Pimpinan tidak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|---------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Tidak Setuju | 2 | 5 | 5 | 10 |
| Kurang Setuju | 3 | 32 | 32 | 96 |
| Setuju | 4 | 33 | 33 | 132 |
| Sangat Setuju | 5 | 30 | 30 | 150 |
| Total | | 100 | 100 | 388 |

Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{388}{5 \times 100} \times 100\% = 78\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan pimpinan tidak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan menunjukkan 78% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya dalam setiap pengambilan keputusan, pimpinan tidak tergesa-gesa.

- b. Pimpinan memberikan perhatian pada saat mengalami kesulitan dalam pekerjaan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.14. Pimpinan memberikan perhatian pada saat mengalami kesulitan dalam pekerjaan

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|---------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Tidak Setuju | 2 | 5 | 5 | 10 |
| Kurang Setuju | 3 | 17 | 17 | 51 |
| Setuju | 4 | 65 | 65 | 260 |
| Sangat Setuju | 5 | 12 | 12 | 60 |
| Total | | 100 | 100 | 382 |

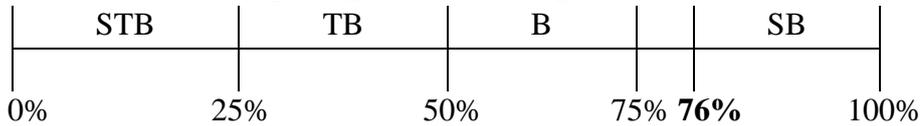
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{382}{5 \times 100} \times 100\% = 76\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan pimpinan memberikan perhatian pada saat mengalami kesulitan dalam pekerjaan menunjukkan 76% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya pimpinan memberikan perhatian kepada setiap karyawan pada saat mengalami kesulitan dalam pekerjaan.

- c. Pimpinan tidak semena-mena dalam mengambil keputusan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.15. Pimpinan tidak semena-mena dalam mengambil keputusan

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|---------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Tidak Setuju | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Kurang Setuju | 3 | 9 | 9 | 27 |
| Setuju | 4 | 71 | 71 | 284 |
| Sangat Setuju | 5 | 17 | 17 | 85 |
| Total | | 100 | 100 | 400 |

Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{400}{5 \times 100} \times 100\% = 80\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan pimpinan tidak semena-mena dalam mengambil keputusan menunjukkan 80% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya pimpinan tidak semena-mena dalam mengambil keputusan.

- d. Pimpinan selalu memberikan solusi jika karyawan bertanya tentang masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan tanpa membeda-bedakan status dan jabatan karyawan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.16. Pimpinan selalu memberikan solusi jika karyawan bertanya tentang masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan tanpa membeda-bedakan status dan jabatan karyawan

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|---------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Tidak Setuju | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Kurang Setuju | 3 | 5 | 5 | 15 |
| Setuju | 4 | 52 | 52 | 208 |
| Sangat Setuju | 5 | 43 | 43 | 215 |
| Total | | 100 | 100 | 438 |

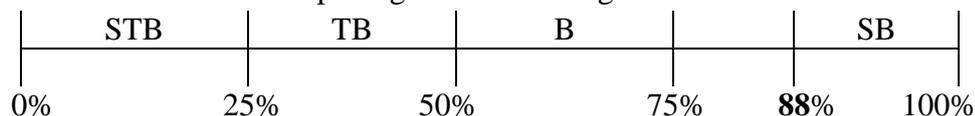
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{438}{5 \times 100} \times 100\% = 88\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Pimpinan selalu memberikan solusi jika karyawan bertanya tentang masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan tanpa membeda-bedakan status dan jabatan karyawan menunjukkan 88% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya Pimpinan selalu memberikan solusi jika karyawan bertanya tentang masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan tanpa membeda-bedakan status dan jabatan karyawan.

Tabel 4.17 Total Jawaban Responden terhadap Indikator Variabel Gaya Komunikasi Atasan Kepada Bawahan

| Instrumen Pertanyaan | Total Skor | Rata-rata Skor |
|--|------------|----------------|
| 1. Pimpinan selalu memberikan instruksi mengenai pekerjaan tanpa adanya sikap yang memaksa | 84% | 83% |
| 2. Pimpinan selalu menanyakan hasil pekerjaan yang telah diberikan | 83% | |
| 3. Pimpinan selalu memberikan kebebasan terhadap pemilihan metode kerja yang digunakan demi tercapainya tujuan yang diinginkan | 86% | |
| 4. Di dalam hubungan kerja, pimpinan mencoba untuk menciptakan hubungan yang baik tanpa dibatasi oleh hierarki atau jenjang jabatan yang formal. | 77% | |
| 5. Pimpinan selalu sibuk dengan pekerjaannya | 80% | 83% |
| 6. Pimpinan bersifat angkuh terhadap saya | 83% | |
| 7. Pimpinan selalu bersikap tegas dalam mengambil keputusan | 85% | |
| 8. Pimpinan selalu memberikan arahan langsung dalam pekerjaan | 82% | |
| 9. Pimpinan bersikap menengahi ketika ada masalah internal perusahaan | 81% | 79% |
| 10. Pimpinan selalu tegas dan konsisten terhadap kualitas hasil pekerjaan | 74% | |
| 11. Saya diberi teguran oleh atasan Saya atas kesalahan/kelalaian kerja yang Saya lakukan | 75% | |
| 12. Saya diberikan arahan oleh atasan Saya dalam melaksanakan pekerjaan | 85% | |
| 13. Pimpinan tidak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan | 78% | 80% |

| Instrumen Pertanyaan | Total Skor | Rata-rata Skor |
|--|------------|----------------|
| 14. Pimpinan memberikan perhatian kepada saya pada saat mengalami kesulitan dalam pekerjaan | 76% | |
| 15. Pimpinan tidak semena-mena dalam mengambil keputusan | 80% | |
| 16. Pimpinan selalu memberikan solusi jika karyawan bertanya tentang masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan tanpa membeda-bedakan status dan jabatan karyawan | 88% | |
| Rata-rata | | 81% |

(Sumber: Data Primer, diolah tahun 2019)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa indikator pada variabel Gaya Komunikasi Atasan Kepada Bawahan, total skor rata-rata dari 4 indikator tersebut setelah dihitung skor rata-rata adalah 81%. Nilai skor rata-rata terbesar dari setiap indikator yaitu pada indikator *supportive style* dengan skor rata-rata 88% dengan pernyataan pimpinan selalu memberikan solusi jika karyawan bertanya tentang masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan tanpa membeda-bedakan status dan jabatan karyawan, artinya karyawan PT. Fluidic Energy Indonesia menyatakan bahwa pimpinan selalu memberikan solusi jika karyawan bertanya tentang masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan tanpa membeda-bedakan status dan jabatan karyawan.

Sedangkan nilai skor terendah pada indikator *Reflektive style* dengan skor rata-rata sebesar 74% dengan pernyataan pimpinan selalu tegas dan konsisten terhadap kualitas hasil pekerjaan artinya karyawan PT. Fluidic Energy Indonesia menyatakan pimpinan selalu tegas dan konsisten terhadap kualitas hasil pekerjaan.

4.6.2. Pendapat Responden Mengenai Kepuasan Kerja Karyawan

Untuk pengukuran variabel kepuasan kerja karyawan digunakan pendapat responden antara lain:

1. Menerima kenaikan gaji berdasarkan prestasi kerja dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.18. Menerima kenaikan gaji berdasarkan prestasi kerja dan tanggung jawab terhadap pekerjaan

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|-------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Puas | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Kurang Puas | 2 | 2 | 2 | 4 |
| Cukup Puas | 3 | 27 | 27 | 81 |
| Puas | 4 | 40 | 40 | 160 |
| Sangat Puas | 5 | 31 | 31 | 155 |
| Total | | 100 | 100 | 400 |

Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{400}{5 \times 100} \times 100\% = 80\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan menerima kenaikan gaji berdasarkan prestasi kerja dan tanggung jawab terhadap pekerjaan menunjukkan 80% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya karyawan puas terhadap penerimaan kenaikan gaji yang berdasarkan prestasi kerja dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

2. Bonus yang diberikan sudah sesuai dengan hasil kerja.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.19. Bonus yang diberikan sudah sesuai dengan hasil kerja

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|-------------------|-------|------------|------------|-----------|
| Sangat Tidak Puas | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Kurang Puas | 2 | 2 | 2 | 4 |
| Cukup Puas | 3 | 17 | 17 | 51 |
| Puas | 4 | 40 | 40 | 160 |
| Sangat Puas | 5 | 41 | 41 | 205 |
| Total | | 100 | 100 | 84 |

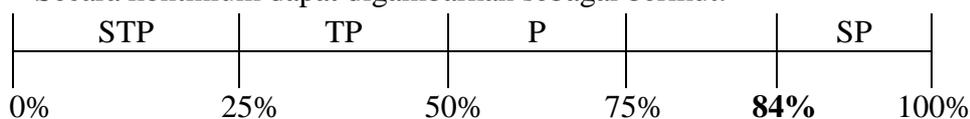
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{438}{5 \times 100} \times 100\% = 88\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan bonus yang diberikan sudah sesuai dengan hasil kerja menunjukkan 84% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya karyawan puas terhadap bonus yang diberikan karena berdasarkan hasil kerja.

3. Menerima gaji yang cukup dan sesuai, berdasarkan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.20. Menerima gaji yang cukup dan sesuai, berdasarkan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|-------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Puas | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Kurang Puas | 2 | 3 | 3 | 6 |
| Cukup Puas | 3 | 1 | 1 | 3 |
| Puas | 4 | 60 | 60 | 240 |
| Sangat Puas | 5 | 36 | 36 | 180 |
| Total | | 100 | 100 | 429 |

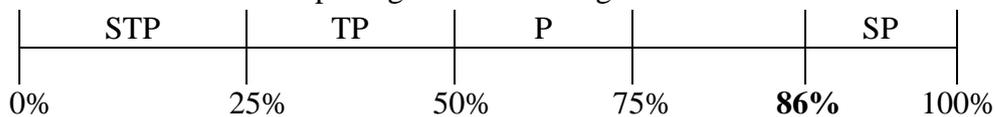
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{429}{5 \times 100} \times 100\% = 86\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan menerima gaji yang cukup dan sesuai, berdasarkan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan menunjukkan 86% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya karyawan puas terhadap gaji yang diterima dan berdasarkan tanggung jawab pekerjaan.

- Menerima gaji sesuai dengan harapan dan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.21. Menerima gaji sesuai dengan harapan dan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|-------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Puas | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Kurang Puas | 2 | 3 | 3 | 6 |
| Cukup Puas | 3 | 27 | 27 | 81 |
| Puas | 4 | 24 | 24 | 96 |
| Sangat Puas | 5 | 46 | 46 | 230 |
| Total | | 100 | 100 | 413 |

Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{413}{5 \times 100} \times 100\% = 83\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan menerima gaji sesuai dengan harapan dan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki menunjukkan 82% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya karyawan puas terhadap gaji yang diterima semua dengan kompetensi yang dimiliki.

5. Senang dengan dasar yang digunakan untuk promosi (kenaikan jabatan) dalam perusahaan

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.22. Senang dengan dasar yang digunakan untuk promosi (kenaikan jabatan) dalam perusahaan

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|-------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Puas | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Kurang Puas | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Cukup Puas | 3 | 6 | 6 | 18 |
| Puas | 4 | 56 | 56 | 224 |
| Sangat Puas | 5 | 37 | 37 | 185 |
| Total | | 100 | 100 | 429 |

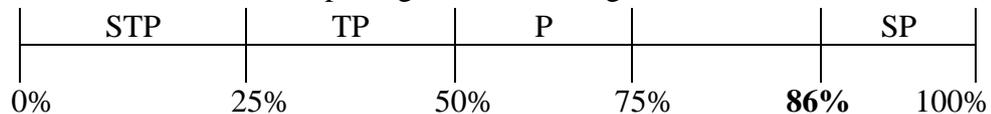
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{429}{5 \times 100} \times 100\% = 86\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan senang dengan dasar yang digunakan untuk promosi (kenaikan jabatan) dalam perusahaan menunjukkan 86% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya karyawan puas dengan dasar yang digunakan untuk kenaikan jabatan.

6. Senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.23. Senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|-------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Puas | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Kurang Puas | 2 | 4 | 4 | 8 |
| Cukup Puas | 3 | 15 | 15 | 45 |
| Puas | 4 | 49 | 49 | 196 |
| Sangat Puas | 5 | 32 | 32 | 160 |
| Total | | 100 | 100 | 409 |

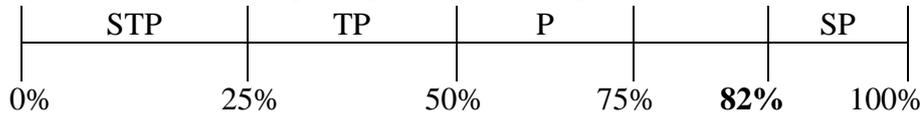
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{409}{5 \times 100} \times 100\% = 82\%$$

Secara kontinuum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan menunjukkan 82% artinya karyawan puas terhadap penilaian promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja.

7. Merasa senang karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan
Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.24. Merasa senang karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|-------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Puas | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Kurang Puas | 2 | 2 | 2 | 4 |
| Cukup Puas | 3 | 7 | 7 | 21 |
| Puas | 4 | 45 | 45 | 180 |
| Sangat Puas | 5 | 46 | 46 | 230 |
| Total | | 100 | 100 | 435 |

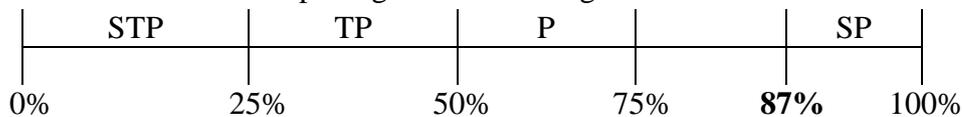
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{435}{5 \times 100} \times 100\% = 87\%$$

Secara kontinuum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Merasa senang karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan menunjukkan 87% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya karyawan senang karena ada kesempatan terbuka untuk promosi jabatan.

8. Senang dengan tingkat kemajuan karir karyawan
Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.25. Senang dengan tingkat kemajuan karir karyawan

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|-------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Puas | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Kurang Puas | 2 | 2 | 2 | 4 |
| Cukup Puas | 3 | 4 | 4 | 12 |
| Puas | 4 | 71 | 71 | 284 |
| Sangat Puas | 5 | 23 | 23 | 115 |
| Total | | 100 | 100 | 415 |

Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{415}{5 \times 100} \times 100\% = 83\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan senang dengan tingkat kemajuan karir karyawan menunjukkan 83% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya karyawan senang dengan tingkat kemajuan karir karyawan.

9. Senang dengan pekerjaan yang menarik dan menantang

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.26. Senang dengan pekerjaan yang menarik dan menantang

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|-------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Puas | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Kurang Puas | 2 | 3 | 3 | 6 |
| Cukup Puas | 3 | 21 | 21 | 63 |
| Puas | 4 | 38 | 38 | 152 |
| Sangat Puas | 5 | 38 | 38 | 190 |
| Total | | 100 | 100 | 411 |

Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{411}{5 \times 100} \times 100\% = 82\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan senang dengan pekerjaan yang menarik dan menantang menunjukkan 82% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya karyawan puas terhadap pekerjaan yang menantang.

10. Senang dengan tanggung jawab yang ada dari pekerjaan saat ini
Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.27. Senang dengan tanggung jawab yang ada dari pekerjaan saat ini

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|-------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Puas | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Kurang Puas | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Cukup Puas | 3 | 15 | 15 | 45 |
| Puas | 4 | 53 | 53 | 212 |
| Sangat Puas | 5 | 31 | 31 | 155 |
| Total | | 100 | 100 | 414 |

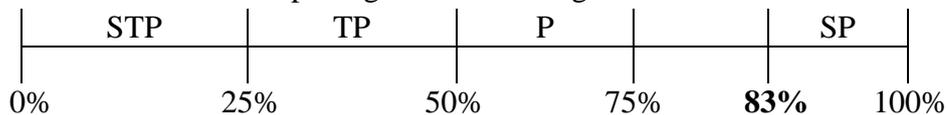
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{414}{5 \times 100} \times 100\% = 83\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Senang dengan tanggung jawab yang ada dari pekerjaan saat ini menunjukkan 83% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya karyawan puas terhadap tanggungjawab dari pekerjaan.

11. Senang dengan pekerjaan saat ini karena sesuai dengan kemampuan
Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.28. Menerima gaji sesuai dengan harapan dan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|-------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Puas | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Kurang Puas | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Cukup Puas | 3 | 17 | 17 | 51 |
| Puas | 4 | 51 | 51 | 204 |
| Sangat Puas | 5 | 31 | 31 | 155 |
| Total | | 100 | 100 | 412 |

Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{412}{5 \times 100} \times 100\% = 82\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Senang dengan pekerjaan saat ini karena sesuai dengan kemampuan menunjukkan 82% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya karyawan puas terhadap pekerjaan saat ini karena sesuai dengan kemampuan.

12. Senang karena pekerjaan didukung dengan fasilitas yang diberikan perusahaan Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.29. Menerima gaji sesuai dengan harapan dan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|-------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Puas | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Kurang Puas | 2 | 7 | 7 | 14 |
| Cukup Puas | 3 | 6 | 6 | 18 |
| Puas | 4 | 54 | 54 | 216 |
| Sangat Puas | 5 | 33 | 33 | 165 |
| Total | | 100 | 100 | 413 |

Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{446}{5 \times 100} \times 100\% = 83\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan senang karena pekerjaan didukung dengan fasilitas yang diberikan perusahaan menunjukkan 82% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya karyawan puas dengan pekerjaan yang didukung dengan fasilitas yang baik dari perusahaan.

13. Senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis satu dengan lainnya

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.30. Senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis satu dengan lainnya

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|-------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Puas | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Kurang Puas | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Cukup Puas | 3 | 20 | 20 | 60 |
| Puas | 4 | 43 | 43 | 172 |
| Sangat Puas | 5 | 36 | 36 | 180 |
| Total | | 100 | 100 | 414 |

Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{414}{5 \times 100} \times 100\% = 83\%$$

Secara kontinuum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis satu dengan lainnya menunjukkan 83% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya karyawan puas terhadap rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis.

14. Senang bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya
Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.31. Senang bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|-------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Puas | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Kurang Puas | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Cukup Puas | 3 | 11 | 11 | 33 |
| Puas | 4 | 49 | 49 | 196 |
| Sangat Puas | 5 | 39 | 39 | 195 |
| Total | | 100 | 100 | 426 |

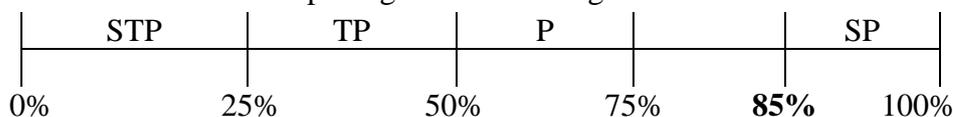
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{426}{5 \times 100} \times 100\% = 85\%$$

Secara kontinuum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan senang bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya menunjukkan 85% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya karyawan puas terhadap rekan kerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya.

15. Senang bekerja dengan rekan kerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi
Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.32. Senang bekerja dengan rekan kerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi

| Jawaban Responden | Bobot | Jumlah | % | Skor |
|-------------------|-------|------------|------------|------------|
| Sangat Tidak Puas | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Kurang Puas | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Cukup Puas | 3 | 4 | 4 | 12 |
| Puas | 4 | 50 | 50 | 200 |
| Sangat Puas | 5 | 45 | 45 | 225 |
| Total | | 100 | 100 | 439 |

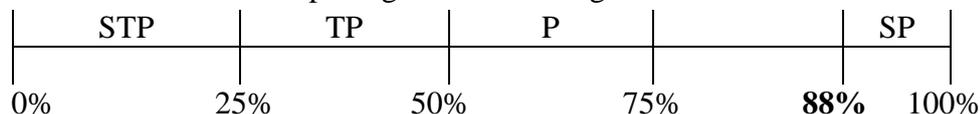
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2019

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{439}{5 \times 100} \times 100\% = 88\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Senang bekerja dengan rekan kerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi menunjukkan 88% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya karyawan puas terhadap rekan kerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Tabel 4.33 Total Jawaban Responden terhadap Indikator Kepuasan Kerja Karyawan

| Instrumen Pertanyaan | Total Skor | Rata-rata Skor |
|---|------------|----------------|
| 1. Saya menerima kenaikan gaji berdasarkan prestasi kerja dan tanggung jawab saya terhadap pekerjaan. | 80% | 83% |
| 2. Bonus yang diberikan sudah sesuai dengan hasil kerja saya | 84% | |
| 3. Saya menerima gaji yang cukup dan sesuai, berdasarkan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan pada saya | 86% | |
| 4. Saya menerima gaji sesuai dengan harapan saya dan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki | 83% | |
| 5. Saya senang dengan dasar yang digunakan untuk promosi (kenaikan jabatan) dalam perusahaan | 86% | 84% |
| 6. Saya senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan | 82% | |
| 7. Saya merasa senang karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan | 87% | |
| 8. Saya senang dengan tingkat kemajuan karir karyawan | 83% | |
| 9. Saya senang dengan pekerjaan yang menarik dan menantang | 82% | 83% |
| 10. Saya senang dengan tanggung jawab yang ada dari pekerjaan saya saat ini | 83% | |
| 11. Saya senang dengan pekerjaan saat ini karena sesuai dengan kemampuan saya | 82% | |
| 12. Saya senang karena pekerjaan saya didukung dengan fasilitas yang diberikan perusahaan. | 83% | |
| 13. Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis satu dengan lainnya | 83% | 85% |
| 14. Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya | 85% | |
| 15. Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi | 88% | |
| Rata-rata | | 84% |

(Sumber: Data Primer, diolah tahun 2019)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa indikator pada variabel kepuasan kerja karyawan, total skor rata-rata dari 5 indikator tersebut setelah dihitung skor rata-rata adalah 84%. Nilai skor rata-rata terbesar dari setiap indikator yaitu pada indikator rekan kerja dengan skor rata-rata 88% dengan pernyataan saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, artinya karyawan PT. Fluidic Energy Indonesia senang bekerja dengan rekan kerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Sedangkan nilai skor terendah pada indikator upah/gaji dengan skor rata-rata sebesar 80% dengan pernyataan Saya menerima kenaikan gaji berdasarkan prestasi kerja dan tanggung jawab saya terhadap pekerjaan artinya karyawan PT. Fluidic Energy Indonesia dalam menerima kenaikan gaji berdasarkan prestasi kerja yang didapat.

4.7. Hubungan Gaya Komunikasi Atasan Kepada Bawahan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Metode-metode yang digunakan ini bertujuan untuk mencari Hubungan Gaya Komunikasi Atasan Kepada Bawahan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan. Data yang disajikan diolah menggunakan SPSS 23, hasilnya adalah sebagai berikut:

4.3.1. Analisis Koefisien Korelasi *Rank Spearman*

Uji *rank spearman* ini untuk mengetahui ada tidaknya hubungan Gaya Komunikasi Atasan Kepada Bawahan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan. Penulis melakukan analisis koefisien korelasi rank spearman dengan menggunakan software SPSS 23. Hasil analisis korelasi rank spearman antara dua variabel yang diteliti adalah sebagai berikut:

Tabel 4.34 Correlations *Rank Spearman*

| | | | X | Y |
|----------------|---|-------------------------|--------|--------|
| Spearman's rho | X | Correlation Coefficient | 1.000 | .697** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .000 |
| | | N | 100 | 100 |
| | Y | Correlation Coefficient | .697** | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 | . |
| | | N | 100 | 100 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan hasil uji *rank spearman* diketahui nilai korelasi 0,697. Dengan mengacu pada tabel koefisien korelasi, artinya Gaya Komunikasi Atasan Kepada Bawahan dengan Kepuasan Kerja Karyawan mempunyai hubungan yang kuat. Hal ini menunjukkan semakin baik komunikasi yang dibangun atasan kepada bawahan semakin baik pula kepuasan kerja karyawan.

Tabel 4.35 Nilai Interval Koefisien

| Nilai r | Persentase | Derajat hubungan |
|--------------|------------|------------------|
| 0,00 - 0,199 | | Sangat Rendah |
| 0,20 - 0,399 | | Rendah |
| 0,40 - 0,599 | | Sedang |
| 0,60 - 0,799 | 0,697 | Kuat |
| 0,80 - 1,00 | | Sangat Kuat |

4.3.2. Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui seberapa besar Hubungan Gaya Komunikasi Atasan Kepada Bawahan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan dilakukan uji koefisiensi determinasi dengan diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 4.36 Model Summary

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .638 ^a | .406 | .400 | 2.826 |

a. Predictors: (Constant), X

Output ini menjelaskan tentang ringkasan model yang terdiri dari nilai hasil korelasi (R), koefisiensi determinasi (R Square), koefisiensi determinasi yang disesuaikan (*Adjust R Square*), dan ukuran kesalahan prediksi (*Std. Error of the Estimate*). Hasil uji koefisiensi determinasi R^2 dapat diperoleh dari perhitungan sebagai berikut;

$$KD = (0,638)^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,407 \times 100\%$$

$$= 41\%$$

1. Nilai R berkisar antara 0 sampai 1, jika mendekati 1 maka hubungan semakin erat, akan tetapi jika mendekati 0 maka hubungan lemah. Angka R yang didapat dalam penelitian. Angka R yang didapat dalam penelitian ini adalah 0,638, artinya Hubungan Gaya Komunikasi Atasan Kepada Bawahan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebesar 0,638. Hal ini berarti terjadi hubungan yang kuat karena mendekati 1.
2. R Square yaitu menunjukkan koefisiensi determinasi, angka ini akan diubah dalam bentuk persen, yang artinya variabel Gaya Komunikasi Atasan Kepada Bawahan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebesar 0.407 atau Hubungan Gaya Komunikasi Atasan Kepada Bawahan dengan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap kepuasan konsumen sebesar 41%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model ini.

4.3.3. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui apakah koefisien penelitian signifikan atau tidak, maka perlu dilakukan uji koefisien korelasi. Dalam penelitian ini uji signifikansi dilakukan dengan uji t, rumusnya:

$$\begin{aligned}
 \text{Rumus: } t_h &= \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \\
 &= \frac{0,697\sqrt{100-2}}{\sqrt{1-0,486}} \\
 &= \frac{0,697(9,90)}{\sqrt{0.514}} \\
 &= \frac{6,90}{0.72} \\
 &= 9,62
 \end{aligned}$$

1. Menentukan Hipotesis Statistik

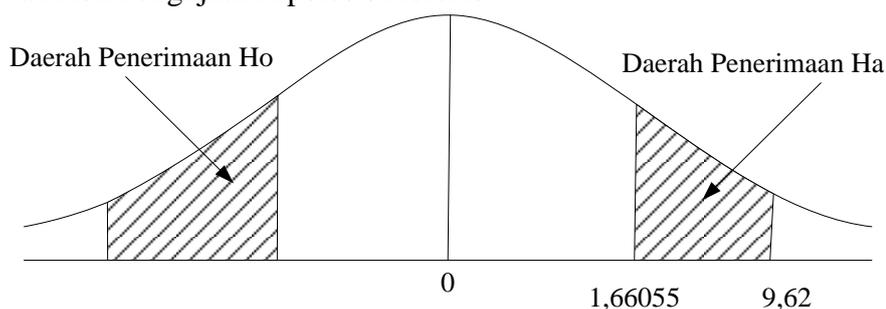
Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut ;

- $H_0 (\rho \leq 0)$: Tidak terdapat hubungan yang positif antara Gaya Komunikasi Atasan Kepada Bawahan dengan Kepuasan Kerja Karyawan
- $H_a (\rho > 0)$: Terdapat hubungan yang positif antara Gaya Komunikasi Atasan Kepada Bawahan dengan Kepuasan Kerja Karyawan.
- Mencari t_{tabel}

Mencari t_{tabel} dilakukan dengan signifikansi 5% atau 0,05 dan derajat kebebasan (df) $n-2$ atau $100-2 = 98$. Hasil yang diperoleh adalah = 1.66055

Diketahui nilai t_{hitung} adalah sebesar 9,62 dan t_{tabel} sebesar 1,66055, maka $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ ($9,62 > 1,66055$) artinya tolak H_0 terima H_a . Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara gaya komunikasi atasan kepada bawahan (X) dengan kepuasan kerja karyawan (Y) pada PT. Fluidic Energy Indonesia.

Kurva Hasil Pengujian Hipotesis Korelasi



Gambar 4.4 Kurva Hasil Pengujian Hipotesis

4.4. Interpretasi Hasil

Dari hasil penelitian yang dilakukan tentang Hubungan Gaya Komunikasi Atasan Kepada Bawahan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagaimana skor korelasi *rank spearman* sebesar 0,697**. Skor korelasi *rank spearman* menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara Gaya Komunikasi Atasan Kepada Bawahan dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Fluidic Energy Indonesia.

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yaitu hubungan gaya komunikasi atasan kepada bawahan dengan kepuasan kerja karyawan. Bahwa komunikasi organisasi adalah komunikasi yang berlangsung di dalam sebuah organisasi yang hubungannya hierarkis dengan satu dan lainnya yang dilakukan dari bawahan ke atasan atau atasan langsung ke bawahan dan juga sesama antar pegawai ataupun secara komunikasi silang untuk mengetahui hasil tentang tujuan yang ingin dicapai dalam bentuk rapat atau laporan kantor sehingga terjalinnya kerjasama antar pegawai dalam arus komunikasi yang baik. Menurut Muhammad (2013) dijelaskan bahwa teori organisasi hubungan kemanusiaan berangkat dari suatu anggapan bahwa dalam kenyataan sehari-hari organisasi merupakan hasil dari hubungan kemanusiaan (*human relation*). Organisasi dapat diurus dengan baik dan dapat mencapai sasaran yang ditetapkan apabila organisasi itu terdapat hubungan antar pribadi yang serasi.

Keadaan ini berarti bahwa semakin tinggi baik hubungan komunikasi organisasi yang ada di PT. Fluidic Energy Indonesia maka akan semakin baik juga kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya jika hubungan gaya komunikasi yang ada di PT. Fluidic Energy Indonesia buruk, maka akan berdampak buruk juga bagi kepuasan kerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara statistik, hipotesis yang diajukan peneliti yang menyatakan adanya hubungan antara gaya komunikasi atasan kepada bawahan dengan kepuasan kerja karyawan di PT. Fluidic Energy Indonesia.

BAB V

KESIMPULAN

5.1. Kesimpulan

Dari hasil analisa dan pengolahan data pada penelitian tentang “Hubungan Gaya Komunikasi Atasan kepada Bawahan dengan Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Fluidic Energy Indonesia”, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Gaya komunikasi yang dilakukan atasan kepada bawahan pada PT. Fluidic Energy Indonesia di area Bogor berada dalam kategori sangat baik yaitu sebesar 81% berada pada rentang 75%-100%. Nilai skor rata-rata terbesar dari setiap indikator yaitu pada indikator *supportive style* dengan skor rata-rata 88%. Sedangkan nilai skor terendah pada indikator *Reflektive style* dengan skor rata-rata sebesar 74%.
2. Kepuasan kerja karyawan PT. Fluidic Energy Indonesia berada dalam kategori baik. Hal ini ditunjukkan dari rata-rata jawaban responden berada pada kategori sangat baik yaitu sebesar 81% berada pada rentang 75%-100%. Nilai skor rata-rata terbesar dari setiap indikator yaitu pada indikator rekan kerja dengan skor rata-rata 88%. Sedangkan nilai skor terendah pada indikator upah/gaji dengan skor rata-rata sebesar 80%.
3. Terdapat hubungan antara gaya komunikasi atasan kepada bawahan dengan kepuasan kerja karyawan PT. Fluidic Energy Indonesia Bogor. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji *rank spearman* diketahui nilai korelasi 0,697 dan nilai signifikansi 0,000 dimana hasil tersebut kurang dari 0,05 dan nilai t_{hitung} adalah sebesar 9,62 dan t_{tabel} sebesar 1,66055, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($9,62 > 1,66055$) artinya tolak H_0 terima H_a . Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara gaya komunikasi atasan kepada bawahan (X) dengan kepuasan kerja karyawan (Y) pada PT. Fluidic Energy Indonesia.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dibuat penulis maka selanjutnya penulis memberikan saran-saran yang dapat berguna mengenai analisis Hubungan Gaya Komunikasi Atasan kepada Bawahan dengan Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Fluidic Energy Indonesia, diantaranya :

1. Hubungan gaya komunikasi atasan kepada bawahan memberikan hubungan yang positif dengan kepuasan kerja karyawan PT. Fluidic Energy Indonesia Bogor, hal ini membuktikan jika hubungan atasan yang kurang baik terhadap karyawannya maka kepuasan kerja pun akan menurun. Maka atasan PT. Fluidic Energy Indonesia Bogor harus tetap menjaga komunikasi antar karyawan, dan atasan tidak boleh membeda-bedakan karyawan satu dengan yang lain.

2. Untuk peneliti selanjutnya, sebaiknya dalam melakukan penelitian rentang waktu yang digunakan penelitian ditambah serta lokasi dilakukan pada berbagai perusahaan yang berbeda. Karena untuk memperoleh informasi yang lebih baik dan dapat dibandingkan dengan hasil penelitian dengan perusahaan yang berbeda. Penelitian selanjutnya juga sebaiknya menggunakan variabel lain yang berhubungan dengan kepuasan karyawan agar dapat membandingkan variabel mana yang lebih berhubungan dengan data yang lebih banyak dan hasil yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alo Liliweri. (2011). *Komunikasi serba ada serba makna*. Kencana : Jakarta
- Dessler, Gary. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan oleh Agus Dharma Edisi Keenam. Jakarta: PT. Indeks
- Effendy, Onong Uchyana. (2011). *Ilmu Komunikasi: Teori dan Prakteknya*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gilmer, V. H. (1996). *Industrial psychology*. USA: McGraw Hill Book Company Inc.
- Hasibuan, Malayu. S.P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Jahari, H. Jaja dan M. Sobry Sutikno. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Prospec
- Kartini Kartono. (2013). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Grafindo Persada.
- Katz, Daniel dan Robert Khan. (1978). *The Social psychology of Organization, 2nd Edition*. New York: Wiley
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marhaeni, Fajar, (2009). *Ilmu Komunikasi Teori & Praktek Edisi Pertama*, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Mulyasa. (2012). *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, strategi dan Implementasi*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Nurjaman, Kadar & Khaerul Umam. (2012). *Komunikasi & Public Relation*. Bandung: Pustaka Setia.
- Pace R. Wayne dan Faules Don F, (2009), *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rachmawati, Ike Kusdiyah. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI
- Robbins, Timothy A. Judge. (2012). *Organizational Behavior, Twelfth Edition*. New Jersey : Pearson Prentice Hall, Inc.
- Samsudin, Sadili. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.

Saphiere, Dianne Hofner et.al. (2009). *Communication Highwire Leveraging the Power of Diverse Communication Styles*. Boston: Intercultural Press

Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan Kelima, Bandung: PT Refika Aditama.

Siagian, Sondang P, (2013). *Teori dan Praktek Kepemimpinan.*, Jakarta: Rineka Cipta.

Soekarso, dkk, (2010). *Teori Kepemimpinan*, Jakarta: Mitra Wacana Media. 102-103

Thoha, miftah. (2011). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta: Rajawali Press.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Bertus Bebben
Alamat : Dusun Bantang RT 007/003 Desa Babane,
Kec. Samalantan Kab. Bengkayang Provinsi
Kalimantar Barat Kode Pos 79280
Tempat dan Tanggal Lahir : Batokang, 20 November 1990
Umur : 32 Tahun
Agama : Kristen

Pendidikan

- SD : SD Saint William 2003 – 2006
- SMP : SMP Saint Enoch 2006 – 2009
- SMA : SNA Saint Enoch 2009 – 2012
- Perguruan Tinggi : S1 Manajemen Universitas Pakuan

Bogor, Januari 2020
Peneliti

(Bertus Bebben)

KUESIONER PENELITIAN
HUBUNGAN GAYA KOMUNIKASI ATASAN MENURUT BAWAHAN
DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA
PT. FLUIDIC ENERGY INDONESIA

Kuesioner ini adalah dalam rangka penelitian yang bertujuan untuk penyusunan skripsi yang berjudul “Gaya Komunikasi Atasan Menurut Bawahan dengan Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Fluidic Energy Indonesia”. Oleh karena itu dimohon kiranya Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini.

Petunjuk Pengisian

Pada pertanyaan dibawah ini, anda dimohon untuk mengisi pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan keadaan atau kondisi yang sebenarnya, dengan cara melingkari pada pilihan jawaban yang tersedia.

Identitas Responden

Nama :

Usia :

Pekerjaan :

Pendidikan :

Jabatan :

Jenis Kelamin : a. Pria b. Wanita

Petunjuk Pengisian :

a. Berilah tanda check list (√) pada kolom jawaban yang tersedia dan sesuai menurut pendapat Saudara.

b. Keterangan pengisian kuesioner:

SS = Sangat setuju

S = Setuju

KS = Kurang Setuju

TS = Tidak setuju

STS = Sangat tidak setuju

GAYA KOMUNIKASI ATASAN MENURUT BAWAHAN

| No | Daftar Pertanyaan | Alternatif Jawaban | | | | |
|-------------------------|---|--------------------|----|----|---|----|
| | | STS | TS | KS | S | SS |
| <i>Emotive style</i> | | | | | | |
| 1 | Pimpinan selalu memberikan instruksi mengenai pekerjaan tanpa adanya sikap yang memaksa | | | | | |
| 2 | Pimpinan selalu menanyakan hasil pekerjaan yang telah diberikan | | | | | |
| 3 | Pimpinan selalu memberikan kebebasan terhadap pemilihan metode kerja yang digunakan demi tercapainya tujuan yang diinginkan | | | | | |
| 4 | Di dalam hubungan kerja, pimpinan mencoba untuk menciptakan hubungan yang baik tanpa dibatasi oleh hierarki atau jenjang jabatan yang formal. | | | | | |
| <i>Director style</i> | | | | | | |
| 5 | Pimpinan selalu sibuk dengan pekerjaannya | | | | | |
| 6 | Pimpinan bersifat angkuh terhadap saya | | | | | |
| 7 | Pimpinan selalu bersikap tegas dalam mengambil keputusan | | | | | |
| 8 | Pimpinan selalu memberikan arahan langsung dalam pekerjaan | | | | | |
| <i>Reflektive style</i> | | | | | | |
| 9 | Pimpinan bersikap menengahi ketika ada masalah internal perusahaan | | | | | |
| 10 | Pimpinan selalu tegas dan konsisten terhadap kualitas hasil pekerjaan | | | | | |
| 11 | Saya diberi teguran oleh atasan Saya atas kesalahan/kelalaian kerja yang Saya lakukan | | | | | |
| 12 | Saya diberikan arahan oleh atasan Saya dalam melaksanakan pekerjaan | | | | | |
| <i>Supportive style</i> | | | | | | |
| 13 | Pimpinan tidak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan | | | | | |
| 14 | Pimpinan memberikan perhatian kepada saya pada saat mengalami kesulitan dalam pekerjaan | | | | | |
| 15 | Pimpinan tidak semena-mena dalam mengambil keputusan | | | | | |
| 16 | Pimpinan selalu memberikan solusi jika karyawan bertanya tentang masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan tanpa membedakan status dan jabatan karyawan | | | | | |

Sumber: Liliweri (2011:311)

KEPUASAN KERJA KARYAWAN

| No | Daftar Pertanyaan | Alternatif Jawaban | | | | |
|----|---|--------------------|----|----|---|----|
| | | STS | TS | KS | S | SS |
| 1 | Saya menerima kenaikan gaji berdasarkan prestasi kerja dan tanggung jawab saya terhadap pekerjaan. | | | | | |
| 2 | Perbedaan gaji saya dengan pegawai lain sesuai dengan harapan | | | | | |
| 3 | Bonus yang diberikan sudah sesuai dengan hasil kerja saya | | | | | |
| 4 | Saya menerima gaji yang cukup dan sesuai, berdasarkan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan pada saya | | | | | |
| 5 | Saya menerima gaji sesuai dengan harapan saya dan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki | | | | | |
| 6 | Saya senang dengan dasar yang digunakan untuk promosi (kenaikan jabatan) dalam perusahaan | | | | | |
| 7 | Saya senang dengan promosi (kenaikan jabatan) sering terjadi di perusahaan | | | | | |
| 8 | Saya senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan | | | | | |
| 9 | Saya merasa senang karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan | | | | | |
| 10 | Saya senang dengan tingkat kemajuan karir karyawan | | | | | |
| 11 | Saya senang dengan pekerjaan yang menarik dan menantang | | | | | |
| 12 | Saya senang dengan pekerjaan saya sendiri karena sesuai dengan harapan saya sendiri | | | | | |
| 13 | Saya senang dengan tanggung jawab yang ada dari pekerjaan saya saat ini | | | | | |
| 14 | Saya senang dengan pekerjaan saat ini karena sesuai dengan kemampuan saya | | | | | |
| 15 | Saya senang karena pekerjaan saya didukung dengan fasilitas yang diberikan perusahaan. | | | | | |
| 16 | Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya | | | | | |
| 17 | Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis satu dengan lainnya | | | | | |
| 18 | Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 19 | Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi | | | | | |
| 20 | Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat memberikan solusi ketika ada masalah kerja | | | | | |

Sumber: Hasibuan (2014)

